جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي لدى المديرين في جامعة مؤتة دراسة تطبيقية

إعداد الطالب

رائد الصرايره

إشراف

الأستاذ الدكتور نضال الحوامده

رســالة مقدمــة إلــى عمــادة الدراسات العليا

استكمــالاً لمتطلبــات الحصول علــى درجـــة

المــاجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة،2014

الإهـداء

إلى الذين انحني لهما تواضعا وإجلالاً وبرا أمام عظمتهما ووقارهما و حبهما للعلم ... إلى صاحبي الفضل الكبير في متابعة دراستي .... إلى الذين افنيا عمرهما إلى أن وصلت لما أنا عليه الآن...... إلى ذلك اللفظ الذي يختبئ بالقلب إلى من أحباني بصدق ..... والداي

إلى من كانوا أصدقائي ومشاعل النور يضيئون بها حياتي....إخوتي .

أهديهم هذا الجهد المتواضع

رائد الصرايره

الشكر والتقدير

الحمد لله كما يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه الذي أعانني على إكمال هذه البحث أولاً وأخيراً.

وأنا أخطو خطواتي الأخيرة في دراستي العليا... لابد من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتي الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ...

وقبل أن نمضي أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة ...إلى جميع أساتذتي الأفاضل ...وأخص بالذكر:

عميد كلية إدارة الأعمال المشرف الدكتور: نضال الحوامدة.

رئيس قسم الإدارة العامة الدكتور: سامر البشابشه.

والى جميع مدرسي قسم الإدارة العامة حفظهم الله ورعاهم.

رائد الصرايره

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي لدى المديرين في جامعة مؤتة (دراسة تطبيقيه)

رائد الصرايره

جامعة مؤتة، 2014م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي لدى المديرين في جامعة مؤتة، ولتحقيق هذا الهـداف تـم تطـوير أداة للدراسـة (الاستبانة) لغرض جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتم مسح شامل لكافـة أفـراد مجتمع الدراسة المديرين في جامعة مؤتة. وقد تم توزيع (396) استبانه علـى كافـة أفراد المجتمع، استرجع منها (290) استبانة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلـوم الاجتماعية (SPSS .16) لتحليل بيانات الاستبانة وقـد توصـلت الدراسـة إلـى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الإدارة بالشفافية جاءت بدرجـة متوسطة.
2. أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي، جاءت بدرجـة متوسطة.

وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بـضرورة العمـل علـى تعزيـز الممارسات الإدارية المتعلقة بالإدارة بالشفافية، وإقامة ورش تدريبية للمـديرين فـي الجامعة، وإيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يزيد مـن مـستوى الـولاء التنظيمـي لـدى المديرين، وتشجيع الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات عن مؤسسات أخرى غيـر جامعة مؤتة وربط هذه المتغيرات المستقلة مع متغيرات أخرى مثل الحاكمية.

Abstrac

The Impact of Management Transparency in Organizational Loyalty to Managers at Mu'tah University
(A Practical Study)

Raid Al-Sarayreh

Mu'tah University, 2014

This study aimed to identify the: impact of management transparency in organizational loyalty to managers at Mu'tah university, and to achieve this aim, the study used a (questionnaire) for the purpose of data collection of the study community, and it was a comprehensive survey of all members of the community study (Managers at Mu'tah University),and the distribution of (396) identification of all members of the community, retrieve them(290), using the statistical package of social sciences (SPSS.16) to get results for data analysis, the study concluded some results the as follows:

1- The perceptions of members of a community study on variable transparent administration came to medium

2- The perceptions of members of a community study on changing organizational loyalty came to a medium.

Depending on the results of the study, this study recommended the need to work to strengthen management practices for transparent management, making seminars of training workshops for managers at university, finding an open organizational climate to increase the level of loyalty to organizational manager, encouraging researchers to conduct further studies of other institutions, not only Mu'tah University and Linking these free variables with other variables such as rule.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمه:

شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغيرات التي كان لها تأثير واضح على الجوانب الإدارية للمنظمة بكافة أبعادها وبدأ العالم يعطي اهتماما كبيرا بالمفاهيم الجديدة التي أفرزتها هذه التحولات.

كثيراً ما نسمع عن الإدارة بالشفافية والتي ترتبط بالوضوح والصدق وإعلان الحقائق وإتاحتها للجميع، وأن تكون كافة المعايير ولإجراءات واضحة للجميع، عدا تلك الحقائق والمعلومات التي يكون في إعلانها ضرر عام على المنظمة.

تعتبر الإدارة بالشفافية من أهم طرق التنمية والإصلاح الإداري داخل المنظمة حيث أنها تجعل المنظمة ودوائرها المختلفة تعمل بشكل شفاف ومكشوف للعاملين والجمهور، لا تخفي شيئاً إلا للضرورة القصوى.

ونظرا للأهمية الكبيرة للإدارة بالشفافية في الجامعات فقد ركزت دراسات وأبحاث اهتمامها على العوائق ومواطن الضعف التي تحد من تطبيق هذا الأسلوب في الجامعات والتي تتركز على الإدارات وبكافة مستوياتها، والتي تعود لعدة أسباب منها عدم تحديد أولويات الأهداف والسياسات العامة، والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين، وعدم التنسيق بين الدوائر والوحدات الأمر الذي يعمل على ظهور الازدواجية، وموروثات الأنظمة السابقة.

وبناء على ما سبق فان هذه الدراسة ستركز على المدراء ممن يشغلون مناصب إدارية في جامعة مؤتة كونهم حلقة مهمة في التأثير على نوعية الممارسات الإدارية، وحلقة مهمة من حلقات البناء في المجتمع حيث تنعكس سلوكياتهم وممارساتهم الإدارية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ومن ثم يتأثر بها الطلبة والمجتمع ككل، وبالتالي فان هذه الدراسة تبحث في التعرف على واقع الإدارة بالشفافية في جامعة مؤتة ومدى تأثيرها في الولاء التنظيمي.

2.1 مشكلة الدراسة:

لقد ألزمت المتغيرات العالمية والمحلية أن نعرف ونسمع ونرى ونقارن، بين جملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، ونثير مع أنفسنا ومع متخذي القرار في جامعة مؤتة العديد من التساؤلات منها: أين نحن من كل هذا التطور والتقدم الذي أفرزته أدبيات الإدارة الحديثة؟، خاصة وأن تطبيق الإدارة بالشفافية يجب أن ينعكس في النظم القانونية والإدارية المعمول بها داخل الجامعة من خلال تفعيل مبادئ المساءلة والمشاركة وتفعيل نظم الرقابة بكافة معاييرها وتسهيل نظام الاتصالات داخل الجامعة وبكافة مستوياتها الإدارية، وإمكانية ترسيخ مفهوم التغير لدى كافة العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي الذي يجسد الإصلاح الإداري والمالي داخل الجامعة الذي نحن بحاجة إليه.

ومن خلال مؤشرات عديدة اهمها شكاوى العاملين في جامعة مؤتة عن غياب الشفافية في الجامعة على كافة المستويات الإدارية سواء الإدارية والمتمثلة في عدم وجود أسس واضحة في التعين وخاصة في المناصب القيادية، والترقيات والترفيعات وفي تقييم الأداء، وعلى المستوى المالي أيضا والمتمثلة في عدم تقديم الجامعة تقارير ونشرات تفصيلية تبين إيرادات ونفقات الجامعة وموازنتها السنوية، وعلى المستوى القانوني والمتمثلة في عدم وضوح القوانين وأنها قديمة ولا تواكب متطلبات الجامعة وعدم اطلاع العاملين على أهم التعديلات التي تطرأ عليها، وعلى مستوى المعلومات والتي يشعر العاملين انه لا حق له في الحصول عليها. تأتي هذه الدراسة للتعرف على اثر الإدارة بالشفافية بأبعادها: (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) في الولاء التنظيمي في جامعة مؤتة، حيث أن ابرز المشكلات التي تواجه خطط التنمية عدم الالتزام بهذا النهج الإداري الحديث، وعليه تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على درجة ممارسة الإدارة بالشفافية، كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات الرئيسية لتحقيقها في جامعة مؤتة بهدف الحد من الممارسات الإدارية الخاطئة التي تضر بالمصلحة العامة، وتقديم بعض الاقتراحات للعمل على تفعيلها وتطبيقها.

3.1 أسئلة الدراسة:

تتمحور أسئلة الدراسة حسب الأتي:

1. ما هي تصورات المبحوثين لمستوى تبني الإدارة بالشفافية بأبعادها: (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) في جامعة مؤتة.
2. ما هي تصورات المبحوثين لمستوى الولاء التنظيمي في جامعة مؤتة بأبعاده: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر).

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي في جامعة مؤتة، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري حول مفهوم الإدارة بالشفافية والولاء التنظيمي تسهم في اغتناء المكتبة العربية.
2. التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الإدارة بالشفافية في جامعة مؤتة بأبعادها: (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة).
3. التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى الولاء التنظيمي في جامعة مؤتة بأبعاده: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري).
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتساعد متخذي القرارات في جامعة مؤتة في تبني مفهوم الإدارة بالشفافية.

5.1 أهمية الدراسة:

اكتسبت الإدارة بالشفافية كمصطلح عالمي في مجال الجهود الدولية المبذولة لمكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية أهمية كبيره وشهرة واسعة: نظرا لنجاح تجارب

بعض الدول عند تطبيقها في عديد من الممارسات بالقطاعين: العام والخاص: فهي لها دور بارز في جذب الاستثمارات الأجنبية، والمحافظة على الاستثمارات الوطنية، وتنمية الخصخصة، ومحاربة البيروقراطية وتحقق المصلحة العامة. كما تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. تسليط الضوء على أهمية تطبيق الإدارة بالشفافية في جامعة مؤتة في جميع تعاملاتهم من أجل تطوير وتحسين أدائهم في إنجاز المهام الإدارية المختلفة.
2. أهمية الولاء التنظيمي في جامعة مؤتة، حيث أن ذلك يؤدي إلى تميز الجامعة عن غيرها وتحسين أدائها بشكل أفضل.
3. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تلقي الضوء على موضوع إداري حديث ومميز يسهم في تطوير المنظمات بكافة أنواعها، وتعتبر الإدارة بالشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية المستدامة وبناء تنظيمات إدارية قادرة على مواجهة التحديات. وتعتبر هذه الدراسة وبحدود علم الباحث من الدراسات الأولى التي تطرقت للموضوع، لذلك تعتبر حجر الأساس لدراسات لاحقة.

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المديرين في جامعة مؤتة للإدارة بالشفافية بأبعادها: (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) في الولاء التنظيمي بأبعاده: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المديرين في جامعة مؤتة للإدارة بالشفافية بأبعادها: (الإدارة المالية

والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانـات، التـشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المـستفيدة، الرقابـة والمـساءلة والمتابعة) في الولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المديرين في جامعة مؤتة للإدارة بالشفافية بأبعادها (الإدارة الماليـة والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانـات، التـشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المـستفيدة، الرقابـة والمـساءلة والمتابعة) في الولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المديرين في جامعة مؤتة للإدارة بالشفافية بأبعادها (الإدارة الماليـة والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانـات، التـشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المـستفيدة، الرقابـة والمـساءلة والمتابعة) في الولاء المعياري كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

7.1 التعريفات الإجرائية:

1- المتغير المستقل:

الإدارة بالشفافية: وتعرف الإدارة بالشفافية إجرائيا بأنها مجموعة الأنشطة الإداريـة التي تطبق في جامعة مؤتة وتشمل الأنشطة التالية (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التـشريعات والأنظمـة والإجـراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة).

أ- الإدارة المالية والمحاسبية:

توفير إدارة الجامعة المعلومات الكافية حول موازنـات الإدارات والإجـراءات الإدارية المتبعة والحسابات التفصيلية للنفقات، وإتاحة الفرصة للجهات ذات العلاقـة للاطلاع على ميزانياتها، وتقدم التقارير المالية والإدارية الدورية للجهات الحكوميـة المختصة، ونشر تقارير دورية مفصلة حول مصادر تمويلها وإنفاقها .

ب- أدارة الموارد البشرية:

اعتماد أدارة الجامعة على مدة زمنية لإشغال المناصب القيادية فيهـا، وتقـديم مدونة السلوك للقيادات الإدارية والعاملين، وقيام الموظفون بتقديم الخدمة للأطـراف المستفيدة، والإعلان عن الوظائف التي تحتاجها من وسائل الأعلام المتاحة، وعمليـة الترقيات فيها وفقا لأسس علمية موضوعية، وشفافية ووضوح التعيينات فيها.

ج- التشريعات والأنظمة والإجراءات:

وهي اعتماد أدارة الجامعة على آليات واضحة للمتابعة والرقابة، وتحديد مبـدأ علانية الأهداف والإجراءات والغايات، وتوضيح كافة الإجراءات والنظم المعمول بها للعاملين والمستفيدين، وتكون التشريعات القانونية والإجراءات الإدارية والمالية فـي متناول فئات المجتمع كافه.

د- العلاقات مع الجهات المستفيدة:

وهي قيام أدارة الجامعة بتنسيق نشاطاتها وبرامجها مع المستفيدين من خدماتها، واطلاعهم على خططها وأنشطها وبرامجها وكيفية الحصول علـى خـدماتها، ومـن خلال خدماتها والاطلاع على إيراداتها ونفقاتها، وضمان للأطراف المستفيدة في الحق على الحصول على المعلومات المطلوبة.

هـ- أدارة المعلومات والبيانات:

وهي تقديم أدارة الجامعة تقارير سنوية منتظمة عن كافة نشاطاتها، وسياسة نشر المعلومات، وتوفير المعلومات الكافية حول قواعد العمل، وتباع إجراءات واضحة في اتخاذ القرارات، ونشر البيانات للجهات ذات العلاقة في كافة وسائل الاتصال المتاحة، وتوفير المعلومات التفصيلية حول أنشطة كافة الإدارات فيها.

و- الرقابة والمساءلة والمتابعة:

وهي تقديم القيادات الإدارية في الجامعة مجموعة من التقارير الدوريـة عـن أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها، واعترافها بمسؤوليتها عن نتائج أعمالها وأخطائها أمام الجهات ذات العلاقة وتطبيقها آليات متعددة للمساءلة، وإيجاد في الهيكل التنظيمي قسم مختص بتلقي الشكاوي، ومساءلتها عن أي تقصير في وظائفها من قبل الجهـات الحكومية والفئات والمستفيدة من خدماتها.

2- المتغير التابع

الولاء التنظيمي: هو الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط فيها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها ويعبر عنه إجرائيا بالأبعاد التالية:

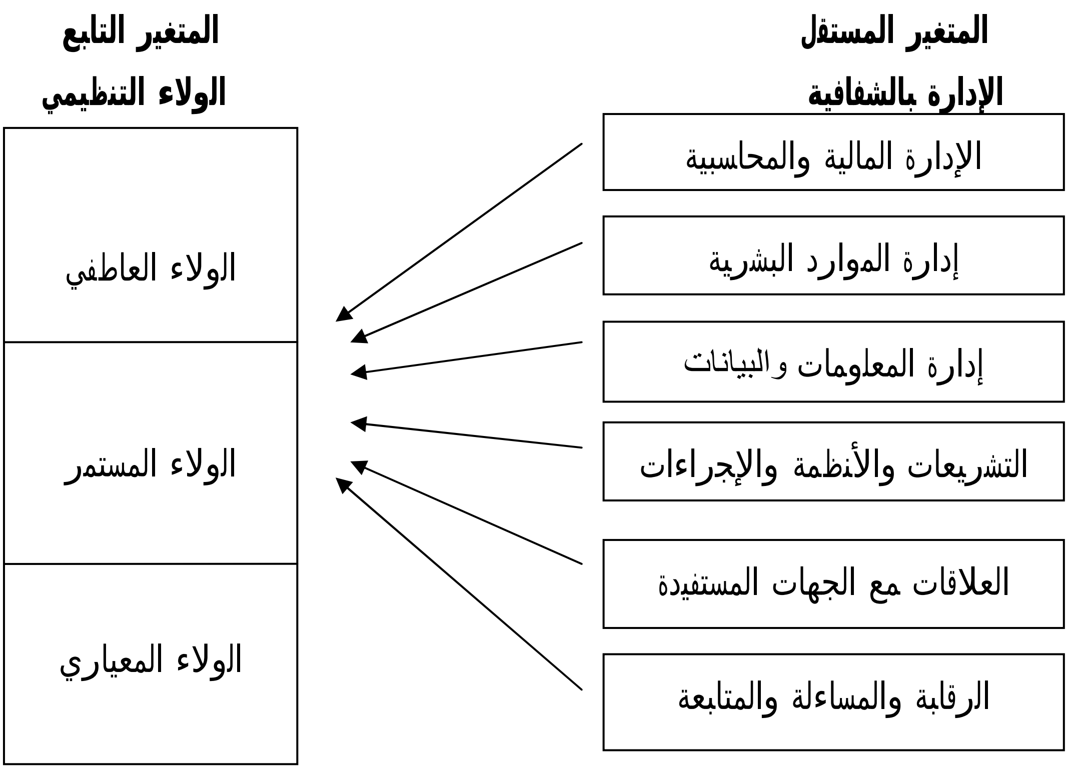
أ. الولاء العاطفي: يشير إلى درجة شعور المديرين في الجامعة بالارتباط بالأهداف وقيم الجامعة التي يعمل بها.

ب. الولاء المستمر: ويشير إلى حاجة المديرين للعمل في الجامعة الحالية بسبب التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة لتركه لها.

ج. الولاء المعياري: يشير إلى شعور المديرين بالالتزام أخلاقي بدفعة إلى البقاء في الجامعة التي يعمل فيها .

8.1 أنموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الإدارة بالشفافية ويتكون من الأبعاد التالية (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) أما المتغير التابع فهو الولاء التنظيمي ويتكون من الأبعاد التالية (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري)



الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

* النموذج من إعداد الباحث استنادا للدراسات التالية:

UNDP (2004) "**Transparency and Accountability In Public Sector In Selected Arab Countries; policies And Practices.Retrieved"** From The World Wide From:http;www.unpan.org/technical-highights-Transparency-Arabstates asp

Kaewchun Apinya (2007) "Good Governance And Sustainable Development Management Model In Basic Education Schools"

Shahnaz، Karim،(2004) **"Transparency In education International institute for educational planning"**Paris **www.unesco.org/iiep**

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمه:

يتناول هذا الفصل بالجزء الأول عرضاً لأدبيات الموضـوع وبـالجزء الثـاني الدراسات السابقة، حيث اشتمل الجزء الأول علـى مبحثـين رئيـسيين وهمـا :الإدارة بالشفافية، من حيث عرض مفهوم الشفافية ومفهوم الإدارة بالشفافية وأهميتها وأبعادها ومتطلباتها وأسسها ومبادئها وأهدافها وفوائدها وأنواعها وعناصرها والمشكلات التـي تواجه تطبيقها وطرق تحسينها أما المبحث الثاني فقد تناول مفهوم الـولاء التنظيمـي ومقوماته وخصائصه وأهميته ومؤشراته ومراحله وأبعاده، وفي الجزء الثاني من هذا الفصل تم عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وذلك على النحو التالي:

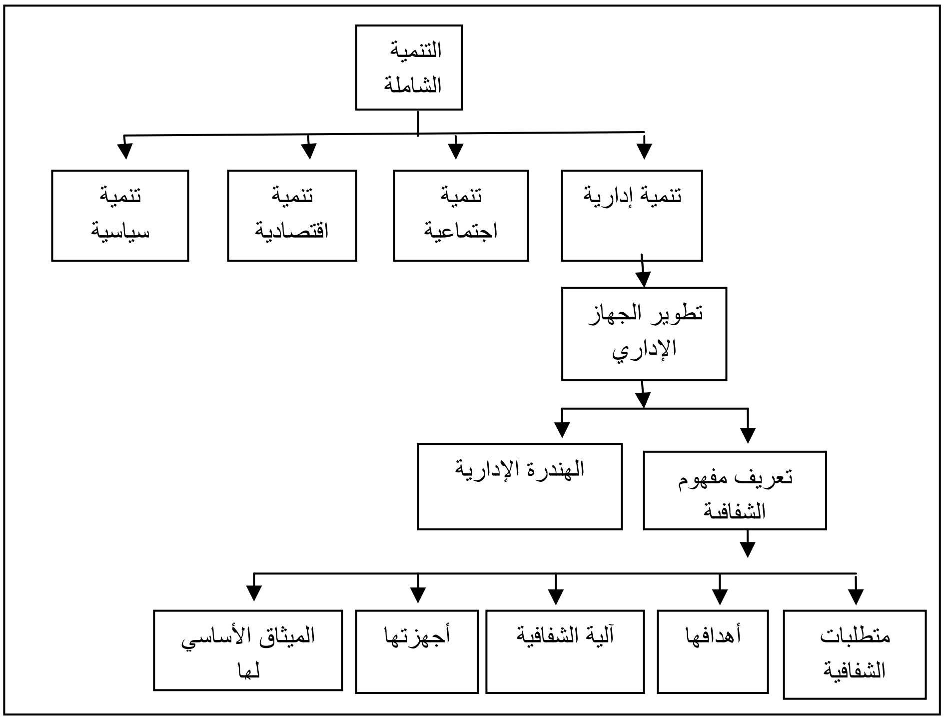
1.2 الإطار النظري:

1.1.2 الإدارة بالشفافية:

نشأة وتطور مصطلح الشفافية

أن الشفافية من المفاهيم الإدارية التي يتوجب على الإدارات الأخذ بها لما لها مـن أهمية في إحداث التنمية الإدارية، و تنمية وتطوير المؤسسات والوصول بها إلى بنـاء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، زيادة علـى أن التنمية الإدارية الناجحة وتوافر مستوياتها الملائمة، إضافة إلى ضرورة إحداث التطوير التنظيمي. كلاهما يعتبر من الشروط المسبقة لنجاح تلك الشفافية فـي أجهـزة الإدارة العامة، وهي مع الهندرة الإدارية كلاهما من المفاهيم الضرورية والواجب توفيرها في أجهزة الإدارة العامة لكي تنجح عملية الشفافة الإدارية. (اللوزي 2002م).

ويمكن توضيح تداخل المفاهيم السابقة في الشكل رقم (2):



الشكل رقم :(2)

العلاقة بين الشفافية الإدارية والتنمية الشاملة

المصدر: اللوزي ، موسى (2002م). التنمية الإدارية، الطبعة (2)، عمان ،الأردن، دار وائل للنشر الصفحة (143)

حيث اشارت (الحربي، 2012 م) أنه ومنذ تاريخ طويل ظهرت مطالب لفتح تدفق المعلومات في كل من السياسة والاقتصاد، وقد تصدت السويد مبكرة نسبياً لهذا الموضوع مع بدء قانون صدر في عام 1774م، لكن الأمر استغرق ما يقرب من قرنين من الزمان قبل أن تبدأ بلدان أخرى بأن تحذو حذوها، ولكن أهمية وصول الجمهور إلى المعلومات كانت محط اهتمام في كثير من الأحيان.

وبعد الحرب العالمية الثانية ومع التوسع في البيروقراطية الحكومية في كثير من البلدان، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات الكبرى والمنظمات الحكومية الدولية، ظهرت تجمعات جديدة من القوة قادرة على حجب المعلومات عن الأفراد. وفي الوقت ذاته فإن الحرب الباردة أدت إلى ارتفاع درجة السرية في مجال الأمن الوطني؛ إلا أن الضغوط المضادة لهذه السرية كانت محدودة وأبرز انتصار للشفافية جاء في صورة قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية الذي صدر في عام 1966م، وتم

تعزيزه في مرحلة تالية عام 1974م .ثم في بداية 1980م ظهرت شبكات في المجتمع المدني قامت بنشاطات وحملات طالبوا فيها بالحصول على معلومات من المنظمات الحكومية الدولية (Florini, 2004).

وذكر ارمسترونج (Armstrong , 2005) أنه في أواخر الثمانينيات بدأت مناقشة أمور الفساد ومحاولة مكافحته من خلال عرض آثاره الضارة في عدة بلدان؛ مثل الفلبين، وبنغلاديش، والصين، البرازيل، وفنزويلا. ولكن الانفجار الحقيقي للمتطلبات العالمية للشفافية جاء في عام 1990م، فكانت نهاية الحرب الباردة السبب المنطقي لإزالة السرية.

وأضاف فلوريني (Florini, 2004) إن انتشار المعايير الديمقراطية، وزيادة قوة ومنظمات المجتمع المدني، والارتفاع المتزايد في وسائل الإعلام المستقلة، أدى إلى تكثيف الضغوط على الحكومات للكشف عن المعلومات لمواطنيها. وفي عام 1993م تم إنشاء منظمة الشفافية العالمية(وهي منظمة غير حكومية تُعنى بمحاربة الفساد)؛ علماً بأنه يمكن حصر المرحلة الثانية في الفترة من منتصف 1990م إلى عام 2003م؛ حيث بدأ المجتمع الدولي في وضع مجموعة من المعايير الإقليمية الدولية التي تهدف إلى الرغبة في إنشاء مبدأ تكافؤ الفرص في أمور التجارة الدولية، وأخرى تهدف إلى حظر الرشوة، وقد تم تضمين هذه المعايير في اتفاقيات ومعاهدات دولية؛ مثل :اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد 1996م، واتفاقية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة الرشوة 1997م، والاتفاقية الجنائية والمدنية لمجلس أوروبا 1999م، واتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع ومكافحة الفساد 2003م، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2003م. ثم جاءت المرحلة الثالثة التي دخل بها العالم عقدا يتميز بضرورة تنفيذ وإنفاذ هذه المعايير، وهي مرحلة أكثر صعوبة؛ حيث تتطلب إدخال نظم جديدة وتعديلات كبيرة على المؤسسات القائمة والثقافات التنظيمية، وبالتالي على جميع الأطراف الفاعلة (الحكومة- القطاع الخاص - مؤسسات المجتمع) مواجهة هذا التحدي على جميع المستويات، وبالفعل قد بدأت المؤسسات المالية الدولية تطالب بالبيانات الاقتصادية من الحكومات ونشر هذه البيانات على شبكة الإنترنت. ولقد واجهت الحكومات ضغوط حادة لفتح ملفاتها وتحليلاتها وعمليات صنع القرار؛ وذلك للتدقيق من قبل العامة

مفهوم الشفافية:

تناول الباحثون مفهوم الشفافية بالبحث بهدف الوصول إلى معنى واضح لها.

والإدارة بالشفافية تعني التزام الإدارة بإشراك العاملين في القرارات التي تهمهم ،وكذلك اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تضمن تزويد العاملين وذوي المـصالح ممن تربطهم علاقة بالمنظمة بالبيانات والمعلومات الـصادقة عـن كافـة خططهـا وبرامجها وأنشطتها وأعمالها ومشروعاتها وموازناتها ومداولاتها، وكـذلك إعـلان الأسباب ودراسات الجدوى المبررة لقراراتها فنياً وإدارياً ومالياً واقتصادياً وتكنولوجياً واجتماعياً وقانونياً.

فالشفافية في قاموس ميريام وبستر(Merriam-webster, 2011) تعرف بأنهـا: بعيداً عن الادعاء، أو الخداع :(صريح)، وكذلك عرفت بأنها يمكن ضبطها بـسهولة أو ينظر إليها بوضوح، وانها سهلة الفهم، وكذلك ميزت بالرؤية أو وصول المعلومـات؛ لا سيما فيما يتعلق بالممارسات التجارية. "والشفافية من حيث اللغة يقـال: شـفاف مـن الزجاج أو الثياب أو غيرها: مرا ق حتى يظهر ما وراءه أو ما تحته " (مسعود، 2003).

وعرف (الطوخي، 2002) الشفافية بأنها تعني أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام على منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة التي تتلقى دعماً من الدولة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها عن طريق تسبيبها مع خضوعها للمساءلة.

وفي اللغة تعني كلمة الشفافية الوضوح، والـصراحة. أمـا بالنـسبة للعـاملين والمنظمات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة، دون محاولة إخفاء أو تظليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل. فالشفافية بمعناها الواسـع تعنـي الإفصاح الفعلي غير المشروط؛ وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الـدقيق المكثـف، وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع، وتنامي الإيمان العالمي بحق المواطن في المعرفة **(**Oliver, 2004).

ومن خلال التمعن في تعريف الشفافية، يتضح ضرورة وجود التشريعات التي تحكم العمل وإجراءاته، فليس من المهم أن تكون التشريعات واضحة فحسب، بل يجب أن تكون واضحة المعالم بعيدة عن الغموض، وأن تكون الأهداف من هذا التغيير معلنة

وبمتناول الجميع، وذلك بهدف إتاحة الفرصة للتعامل مع التطور في التشريعات والتنبؤ بالمستقبل بأسلوب عقلاني وراشد، أما (الجبالي، 2006) فقد عرف الشفافية على أنها ،توافر المعلومات الكافية والدقيقة في وقتها المناسب لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحقيق الرقابة الفعالة، والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالاطلاع على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء حال وقوعها.

وعرفـت الشفافية علـى أنها الوضوح التام فـي اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضهـا على الجهات المعنية في مراقبـة أداء الدولـــة نيابـة عـن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والـسياسات للمحاسـبة والمراقبـة المـستمرة (Florini, 2004).

كما تعرف أنها وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل هذه التنظيمـات وإتباع تعليمات وممارسات واضحة وسهولة الوصول إلى اتخاذ القرارات على أساس درجة كبيرة من الدقة والوضوح (Garsten, 2008).

ويرى (أبو كريم، 2005م) أن الشفافية والانفتاح تتضمن مشاركة العامة بالنتائج، وعرفها كوبال (Koppa, l2004) بأنها حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليـات والمعلومات في متناول المواطنين.

وعرف (ارتيمة، 2005) الشفافية بأنها وضـوح التـشريعات وسـهولة فهمهـا، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيـث تكون متاحة للجميع .

ويعرف (الراشدي، 2007م) الشفافية بأنها":توفير المعلومات اللازمة ووضوحها، و(إعلان) تداولها عبر جميع وسائل الإعلام...، والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية "وهي ترجمة لكلمة (Transparence) التي تعني اشتقاقاً: ما يمكن الرؤية من خلاله، أو ما لا يمنع الرؤية، وما لا يحجب أو يستر أو يمنع؛ مثل: الزجاج، ويضاده لفظ المعتم Opaque

ويشير (باسكوا وفيلينيوف،2007 م) إلى أن الشفافية مفهوم واسع ينطبق على عدة مجالات؛ منها: الشفافية الوثائقية، وهي تقوم على أساس حرية الوصـول إلـى قـوانين المعلومات؛ حيث توفر القوانين للأفراد إمكانية طلب المعلومات دون الحاجة إلى تبرير أو إثبات الطلب، وبذلك يكون للجمهور حق مكفول قانوناً للحصول على المعلومات التي يتم حجبها من قبل المؤسسات.

ويعرفها (الشيخلي، 2006م) بأنها: مصطلح يعني الوضوح والصدق والعلنية عند القرارات الإدارية؛ بحيث يعلم الشعب ما جرى، وما يجري، وما سيجري.

ويعرفها (عبد الحليم وعبابنة، 2006 م) بأنها: "الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى؛ بحيث تكون المعلومـة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه؛ وذلك للاستفادة منها فـي أداء المهـام المنوطـة بالعاملين ."وفي تعريف قريب منه نجد (الطروانة، 2008 م) اعتبرت الشفافية" فلـسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والـصراحة والانفتـاح فـي مختلـف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المـستويات الإداريـة داخـل الجهـاز الحكومي وبين الأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين بمـا لا يتعـارض مـع المصلحة العامة العليا ".

الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسئولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور (مؤقت وآخرون، 2007).

ويمكن التأكيد على ذلك من خلال تعريف الشفافية بأن تعمل الإدارة في بيت مـن زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التـزام منظمـات الإدارة العامـة والمنظمات الخاصة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خـضوعها للمساءلة والمحاسبة (الطوخي، 2002).

عرفها (الطشه، 2007) بأنها مجموعة السلوكيات والادعاءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، وموضوعية اتخاذ القرارات، وامتلاك نظاما واضحا للمساءلة ومكافحة الفساد .

مفهوم الإدارة بالشفافية

وتعرف الإدارة بالشفافية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها واسـتقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتهـا ومرونتهـا وتطورهـا، وفقـا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليهـا بحيـث تكون متاحة للجميع (Grossman, 2008).

ويرى (الطوخي، 2002) أن الإدارة بالشفافية تعني: التزام منظمات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها و خضوعها للمساءلة. من خلال المحاور الآتية:

1- طريقة واضحة: أي ليس هناك شيء غامض أو خفي أو سري من خـلال وضـع المعلومات في متناول الجميع، ومشاركة العاملون في صناعة القرارات واتخاذهـا بما يحقق الاستخدام الرشيد للموارد، ومنح العاملون حوافز مقابل تحقيق الأهداف مع ارتباط نظام الحوافز بالإعلان والشفافية لجميع العاملين.

2- طريقة جديدة للتفكير والتصرف من حيث: أن الجميع مسئولون عن تحقيـق النتـائج والأهداف، و يخضع الجميع لنظام رقابي متبادل بين الرئيس والمرؤوس، ثم يخضع الجميع لأنواع عديدة من الرقابة الخارجية، و جميع العاملين لهم تأثير في نجاح أعمال المنظمة.

3- طريق لدمج المصالح: فنجاح المنظمة يعود على العاملين، وذلك ببقائهم في وظائفهم، وهذا مرتبط بتحقيق النتائج والأهداف المخطط لها بالمنظمة، ورضا العمـلاء عـن الخدمات المقدمة لهم.

4- طريقة للابتكار والتحفيز: الجميع يسعى للمتميز؛ لارتباط نظام الحوافز بالموضوعية والعلانية، وهو ما يقتضي إعلان كشوف الحوافز والمكافآت على كافة العاملين مع الالتزام بوجوب تسبيبها لماذا، متى، كم.

وأعتبر (كردي، 2011) الإدارة بالشفافية بأنها من أهم طرق التنمية والإصلاح الإداري ومن أساليب إدارة الجودة الشاملة وهي بتلك تجعل الحكومة والإدارة المحلية بمختلف أجهزتها تعمل في بيوت من زجاج كل مابها مكشوف للعاملين والجمهور، لا تخفي شيئا ولا توجد بها دهاليز معتمة.

واستنادا لما جاء أعلاه فان الدراسة تعرف الإدارة بالشفافية كما يلي:

هي التزام المنظمات بأن تكون تشريعاتها سهلة وواضحة ومرنه، وان تكون الإجراءات سهلة ولا يوجد بها تعقيد، وان تلتزم المنظمات بنشر المعلومات التي تخص الإفراد في المنظمة والمستفيدين بكل شفافية ودون تعديل أو تغيير عليها، والتزام المنظمة بنشر التقارير المالية وان تكون سهلة الاطلاع عليها وسهولة مراقبتها، ووضع إجراءات واضحة للمساءلة والرقابة.

أهمية الشفافية:

إن مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا، فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك، تخلق الثقة وتؤكد عليها، وتتمثل أهمية الشفافية في:

1- تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي تمكن شركاء التنمية (الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين) من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع (الطوخي، 2009).

2- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة **(** السبيعي**،** 2010).

3- تحارب الشفافية الفساد بكافة صوره وأشكاله، حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها، كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاية وفعالية الأداء (خرابشة، 1997)

4- تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها (خرابشة، 1997).

5- إن الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها، لذا فالمكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شي عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة(الراشدي، 2007**).**

6- الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج (أبو بكر، 2001).

7- تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاهم في إحداث التغيير المنشود .ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإداريتة وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية (عمايرة، 2008).

8- تعمل على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية(اللوزي، 2002).

أبعاد الإدارة الشفافية

تناولت العديد من الدراسات أبعاد متعددة للإدارة بالشفافية من خلال الممارسات الدالة عليها، هذا وسيتم عرض الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية بما يتناسب مـع البيئة التنظيمية في جامعة مؤتة، وفيما يلي توضيح ذلك:

أولا : التشريعات والقوانين:

ترتبط الشفافية ارتباطا وثيقاً بالتشريعات والقوانين والأنظمة، فالشفافية في تعريفها تتناول مجال التشريعات والقوانين والأنظمة من حيث وضوحها وبساطتها مما يؤدي إلى حسن التعامـل معها من قبل المواطنين، وبحيث تكون غير قابلـة للتأويل أي لا تحتمل أي منها أكثر من معنى وألا تكون التشريعات ضبابية تشعر العـاملين بعـدم الراحـة والأمن مما يؤثر سلبياً على تحقيق الأهداف التعليمية التي تطمـح الإدارة إلـى تحقيقهـا (البلوي، 2010).

ومن حيث سهولة فهمها بحيث تتسم بالبساطة وعدم التعقيد ويستطيع أي موظف استيعاب وفهم المقصود والمطلوب منها مما يسهل العمل ويرفع الكفاءة، وان تكون مستقرة ولكن الاستقرار هنا لا يعني الجمود بل يقصد به أن لا تتغير التشريعات والقوانين بسرعة بحيث يتم تغييرها لخدمة أشخاص معينين أو يتم تغييرها بعد أن قام البعض بالعمل على أساسها مما يحدث إرباكاً للمتعاملين معها وإرباكاً لمطبقيها واستقرارها يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار فلا تكون سريعة التغير وعديمة الثبات، وكذلك يجب التركيز على موضوعية هذه التشريعات والقوانين والأنظمة بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانيات المنظمة، ووضوح لغتها بمعنى أن تكتب بلغة واضحة لا تحتمل التأويل فلا يكون لكلمة معينة أكثر من معنى مما يجعل من الصعب على العاملين فهمها، وكذلك يجب أن تمتاز بالانسجام مع بعضها البعض بحيث لا تتعارض مع تشريعات وقوانين وأنظمة أخرى وان تكون مكملة لبعضها (السبيعي، 2010).

وان تمتاز بالمرونة أي تكون غير جامدة وقادرة على استيعاب الأفضل، إن مراجعة التشريعات والقوانين والأنظمة تُعد مطلب أساسي من متطلبات الشفافية، ويتم خلال هذه المرحلة معالجة النصوص والفقرات المشوبة بالغموض لتوضيحها سواء للموظف أو المواطن، إضافة إلى معرفة آثار هذه القوانين ومدى مواكبتها (الكايد، 2003).

ثانيا : الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري المؤهل والمدرب من أهم عوامل نجاح المنظمة، خاصة وأن المورد البشري من أهم الأصول التي تمتلكها هـذه المـشروعات وان أسـاس نجاحها العنصر البشري المميز والمؤهل والمدرب والقادر على أداء عمله بدقـة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال اختيار الأفراد بطريقة سليمة وعلمية وإلحاقهم ببرامج تدريبية تزيد من مهاراتهم وتطور قدراتهم على أداء أعمالهم .

والعنصر البشري يحتاج إلى رعاية مستمرة وحوافز مادية ومعنويـة ليـستمر بعمله بجد واقتدار مما يتطلب التعامل بشفافية مع العاملين في المنظمـة ومعـاملتهم بعدالة وموضوعية ودون تحيز وخاصة في مجـال تقيـيم أداء وتقريـر العـلاوات والترقيات والتدريب والنقل والتي بدورها تؤثر على تنمية العاملين ورضاهم الـوظيفي ودافعتيهم للعمل، وأصبح الاهتمام بتقييم أداء العاملين ملحوظـا بـشكل كبيـر بـسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين مهمتين هما : العدالة في معاملـة العـاملين، والكفاءة الإنتاجية (Pearce & Parter, 2002) .

إن قضية ثقة العاملين في عدالة نظم تقييم الأداء وشفافيتها ودقتها قضية لا يمكـن تجاهلها من حيث وجودها كشرط أساسي لنجاح النظام وفعاليته و إن العلاقة بين تقيـيم الأداء والشفافية علاقة وثيقة وتظهر هذه العلاقة من خلال مجموعة من المحاور الهامة. (ارتيمة، 2005).

ثالثا: ادارة المعلومات:

يشير مفهوم المعلومات إلى البيانات التي تمت معالجتها إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى؛ لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ قرار (Stair, 2010).

ويرتبط مفهوم الشفافية بالمعلومات وذلك من خلال نظام المعلومات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار، وتنشيط عمليات الاتصال في المنشآت، والحد من التجاوزات الإدارية بمعرفة من قام بماذا من خلال استخدامه نظام المعلومات، وتوثيق الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة والمحافظة عليها للرجوع لها عند الحاجة، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب (الطشه، 2007).

وهناك مجموعة من الخصائص في نظام المعلومات تعطي مـصداقية واعتماديـة أعلى وتتمثل هذه الخصائص في الآتي:(العامري والغالبي، 2007).

1- الصدق عند تقديم المعلومة :وتشير إلى توفير المعلومات الدقيقة لمن يحتاجها وتتمثل في نسبة المعلومات الصحيحة إلى نتاج المعلومات الكلية خلال فترة زمنية معينة (Bagad, 2009).

2- كمال المعلومة :اكتمال المعلومات تعني احتواءها على جميع المعلومـات اللازمـة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عالية، كما تعني توفير معلومـات تامة وغير متجزئة دون حذف أو إضافة غير مبررة .

3- توقيت المعلومة :أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة الطالبة، وهـذا لا يعني إيصالها للجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير قد يعرضها للإهمال والنـسيان كما أن، وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها.

رابعا: المساءلة:

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم المتجددة إذ تختلف دلالاته تبعاً لمقاصده، وفي العديد من اللغات كاللغة الكورية والرومانية والاسبانية والتايلاندية لا يوجد معنى يوازي كلمة مساءلة إلا أن مفهوم المساءلة أوسع، Responsibility وفي كثير من الأحيان يتم تفسيره بالمسئولية (Romzek, 2000).

فالمسئولية تعني " تعهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات محددة"، هذا وينبغي أن ترتبط مسئولية تنفيذ الأعمال بالمعايير الموضوعة، وبعد تحديد المسئوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، ثم تحديـد السلطة اللازمة لقيـام هذا المرؤوس بمسئولياته (العلاق، 2008).

مبادئ المساءلة

توجـد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار المساءلة وهذه المبادئ كما يلـي (بخو ارشيدة، 2006):

1- وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات :يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها،وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.

2- مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء: إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً، ويجب أن يكون هنالك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.

3- عدالة تطبيق الجزاء :يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها، لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.

4- المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة،ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وإذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملاً وترك الآخر فإن إدارته تتهم بالتحيز والمحاباة.

5- مبدأ التدرج في شدة العقاب: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

إن المساءلة مبنية على الشفافية فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمـال الإدارية وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي يمكن بناء نظام للمـساءلة يتسم بنتائج ايجابية، فيستطيع الأفراد والمؤسسات رؤية ما يجري داخل المؤسسة ومن ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول درجة تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها مما يسهم في تخفيض الفساد وتعزيز قيم النزاهة تحـت مظلـة تـشريعية تتـصف بالوضـوح والاستقرار، وعلى القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي السعي الجاد نحو مأسسة المساءلة، وجعل هذه العملية مكوناً رئيساً في كافة الوحدات التنظيمية بحيث تمارس جميع الوحدات المساءلة المبنية على المكاشفة والمصارحة بهدف التحـسين والتجويـد فـي مخرجات هذه المؤسسات وفق الحاجات الوطنية (أبو كريم، 2005).

خامساً: العلاقات مع الجهات المستفيدة:

يوجد أربعـة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق الـسليم لمفهـوم الإدارة بالشفافية وهي كالتالي:

1- المساهمون:

وهم يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للإسهام في المنظمة وذلـك في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وأيضا ً تعظيم قيمة المنظمة على المدى الطويل، وهم من يملك الحق في اختيار اعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. مجلس الإدارة:

وهم يمثلون المـساهمين وأصحاب المـصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال اليومية بالإضـافة للرقابة على أدائهم .

3. الإدارة:

وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للمنظمة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة كما تعتبر المسئولة عن تعظيم أرباح المنظمة وزيادة قيمته بالإضـافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر للمساهمين.

4- أصحاب المصالح :

وهم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالح مع المنظمة مثـل الـدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكـون لديهم مصالح مع المنظمة.

سادساً: الإدارة المالية والمحاسبة

تعرف الشفافية المحاسبية بأنها مصطلح يشير إلى مبدأ خلق بيئة يتم خلالها جعل المعلومات عن الظروف والقرارات والتصرفات القائمة قابلة للوصول إليها بسهولة ومرئية، وقابلة للفهم لكافة الأطراف المشاركة بالسوق فهي تعبر عن التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية عن أحداث ومعاملات المنشأة الواردة في القوائم المالية التي أعدت وفق المعايير الخاصة بإعدادها دوليا (لؤي، 2004).

والشفافية لا تعد موضوعا جديدا أو دخيلا على الشركات فهي الآن وكما كانت في الماضي، تحتل المكان الرفيع على أجندة كل شركة ومنظمة لكن الفارق يكمن في حجم الاهتمام الموجه لهذه القضية من الجمهور والعامة نتيجة الأزمات التي اجتاحت بعض الدول ونشوء هذا المفهوم الجديد لها، فتوفير المعلومات المحاسبية بشفافية يحقق ما يلي: (أمين، 2010).

1- الصحة والسلامة المالية.

2- توفير المناخ المعلومات لجميع المهتمين بالمنشأة.

3- جذب اهتمام المستثمرين وتعريفهم بالمنشأة.

4- تحقيق الانتباه واليقظة فيما يحدث في النشأة.

ومن تم تحرص معظم المنشآت على بناء وتأسيس نظام جيد للإفصاح والـشفافية وتوفير المعلومات بالكم والجودة وفي الوقت المناسب مع التـزام بالقواعـد واللـوائح المنظمة والتي تحدد جوانب ومجالات وخـصائص الإفـصاح سـواء فيمـا يتـصل بالموضوعات أو العناصر التي يتعين الإفصاح عنها وإثباتها بالقوائم المالية والتي تعـد بغرض تزويد متخذي القرار بالمنشأة.

متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية

من خلال مفهوم الشفافية يتضح أن توافرها أصبح شرطا أساسيا في العمليـات الإدارية والتنظيمية إذا رغبت المنظمة بالارتقاء بمـستوى إدارتهـا إلـى مـستوى حضاري يساهم في تحسين المستوي المعيشي للفرد وان متطلبـات نجـاح النزاهـة والشفافية متعددة ومن أهمها ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمـات وان هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري ولابد مـن العمـل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية وربط التدريب باحتياجات المنظمـة وان تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار والتعيين من قبل المنظمات تعتمد علـى مبدأ الكفاءة وضرورة العمل على تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحـدات الإدارية داخل وخارج المنظمة حتى تتوفر درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقـة في الإجراءات والعمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية.

من هنا يتضح أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها لتعزيز دور الإدارة بالشفافية تتضمن ما يلي:

1- لا تقتضي الإدارة بالشفافية من العاملين الامتناع واجتناب المخالفات فحسب ولكن أيضاً الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إن حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار المال العام أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد (السكارنة، 2009).

2- ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات وان هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري، إذ يتطلب ذلك إدخال تعديلات تشمل الهيكل التنظيمي وكافة الوحدات العاملة في المنظمة (Margetts, 2006).

3- التنسيق المستمر بين الإدارات المعنية وربط التدريب باحتياجات المنظمة بما ينسجم مع احتياجات العاملين، وأن تكون البرامج التدريبية متاحة للجميع وضمن برنامج زمني محدد مسبقا(Miller, 2005).

4- وجود سياسة واضحة في الاختيار والتعيين من قبل المنظمات أساسها مبدأ الكفاءة لا على أساس الواسطة والمحسوبية لأن ذلك سيكون على حساب جودة العمل(Montoya, 2008).

5- تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل وخارج المنظمة وبشكل مستمر، وهذا يتطلب وجود نظام اتصال إداري فعال بين كافة الوحدات الإدارية داخل المنظمة، بحيث يكون من السهل إيصال المعلومات لكافة المستويات الإدارية داخل المنظمة وخارجها(Norman, 2010).

6- وجود إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة وتوفير الإجراءات التأديبية الرادعة للأفراد العاملين في هذه المنظمات بهدف الابتعاد عن السلوكيات التي تضعف الأداء (Pagano, 2003).

7- نشر الوعي لدى كافة العاملين في المستويات الإدارية في المنظمة بفوائد توفر النزاهة والشفافية في مختلف مجالات العمل من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في مكافحة الفساد والترهل الإداري في جميع الأعمال الموكلة إليهم حسب بطاقات الوصف الوظيفي (Quaak, 2007).

8- ضرورة تبنى أهداف وسياسات واضحة ومحددة من قبل الإدارة العليا ضمن خطة إستراتيجية واضحة المعالم، وأن تكون هذه الخطة واضحة ومتاحة لجميع العاملين داخل المنظمة (Rice, 2013).

9- تطوير آليات للإشراف على ادعاء العاملين ومتابعتهم وتوزيع الأدوار بما يكفـل سير العمل بوضوح وسهولة وأن تكون معايير تقييم الأداء واضحة لجميع العاملين داخل المنظمة وأن يكون تقييم الأداء مبنيا على أساس الكفاءة ولاقتدار في العمـل لأن ذلك يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي ويشعر العاملين بالأمان داخـل المنظمـة (Robert, 2011).

10- وجود أدلة تنظيمية توضح إجراءات العمل داخل المنظمة، بحيث تشمل أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة ببرامج العمل والأفراد العاملين، مع مراعاة تطبيق الأدلة بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة.

أسس ومبادئ الشفافية:

أضحى مبدأ الشفافية والمشاركة الإدارية في البلاد الحرة المتقدمة مـن المبـادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة الأنظمة، وأصبحت الـسرية مجـرد اسـتثناء محـدود ومحصور وموقوت وقابل للجدل والانتقاص يوماً بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام، ذلك المبدأ الذي يجب أن يحكم ويسود كافة أنشطة ووظائف وأعمال المنظمـات وأجهزتهـا الإدارية، باعتبار أن الشفافية أحد الـشروط والمقومـات الأساسـية للتنميـة الـشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية، وبمعنى آخر فهي أحد أهم الشروط للحكم الجيد، وتتمثل مبادئ الشفافية فيما يلي (الطوخي، 2002م)**:**

1- الوضوح الإداري :ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتهـا الإداريـ ـة، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس من خلال توضـيح أسـباب القـرارات الإدارية وهو ما يتحقق بـالتزام الإدارة بالإعـ ـلان عـن الأسـباب القانونيـ ـة والواقعيـة للقرارات، وذلك عند ممارسة كافـة أنشطتها التـي تتعلـق بمـصلحة وشئون العاملين بالمنظمـة كقرارات التعيين والترقيـ ـة والنقـل والنـدب ومـنح المكافآت والحوافز ...الخ.

2- أجور الكفاية المعيشية للعاملين :العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر ممثلا للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة.

3- المعلومات لجميع العاملين: لذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة وكـذا كافة الأهداف الفرعية، ويفهم كل فرد دوره فـي تحديـد وتحقيـق تلـك الأهـداف وتطويرها .هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العـاملين لـيس فقـط مـا يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، ولكن أيضاً ما يوضح الموقف والـصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة في مجموعها.

4- المحاسبة لجميع العاملين: يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة، وأن يفهم الجميع النواحي المالية، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام؛ ولذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لابد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.

5- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظمتهم عن طريق المشاركة في حـل المـشكلات وصـناعة واتخـاذ القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف فـي المواقف وتحمل المسئولية والرقابة على النتائج.

6- الشفافية المالية للموظف: والغاية من ذلك هي وضوح المركز المالي للموظف– إقرار الذمة المالية -لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.

7- الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضا في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم للأداء مزدوج .فالرئيس يقيم مرؤوسيه والمرؤوس يقيم رؤساؤه.

أهداف تطبيق الشفافية:

تعني الشفافية توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغييرات الحاصـلة فيها وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية.

وعليه فان أهداف الشفافية هي كما يلي: (الشيخ، 2003)

1. سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.
2. تعزز الشفافية الرقابة وتزيد من كفاءتها وفعاليتها، من خلال دقتهـا ووضـوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.
3. تساعد على تبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة وسرعة الإنجاز وتعزيز مفهـوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وجمهور المراجعين.
4. تعزز من قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطـة من السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
5. تساهم بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري بأشـكاله المختلفـة، والممارسـات الإدارية الخاطئة والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

فوائد تطبيق الشفافية:

يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الفوائـد الإيجابيـة علـى الأفـراد والتنظيمات الإدارية، وبعض هذه الفوائد لخصها (اللوزي، 2002) فيما يلي :

1- أن استخدام هذا المفهوم يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف، وتجنب العشوائية والفوضى في تقديم الأعمال، كما يؤدي إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية المتخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أوضح وأكثر شفافية؛ لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.
2- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود؛ لأن أداء الأعمال سيكون جماعياً، وبالتالي تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
3- يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لهذا المفهوم باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية؛ وهذا مما يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة؛الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.
4- يساعد هذا المفهوم على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلاً من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية.

5- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة؛ أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وفاعلية، ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات؛أي لكي يلتحق الأفراد بالعمل عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف، وهذا مما يشجع على التعاون بين العاملين، ومن ثم انتشار مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى آثار إيجابية تنعكس على الأداء الوظيفي.

6- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ حيث يتكون لدى العاملين اتجاهات إيجابية يترتب عليها تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد والروتين.

7- العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمنظمة والصالح العام.

8- الشفافية يمكن أن تسهم في كفاءة وفعالية الإدارة عن طريق توفير قنـوات التغذيـة المرتدة، وتمكين المسؤولين والمواطنين على حد سواء مـن تقيـيم الـسياسات وتكييفها وفقاً لذلك، فهي توفر وسيلة للكشف، وبالتالي تصحيح الأخطار.

أنواع الشفافية:

أشارت (دعيبس، 2004) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية؛ وهي:

1- الشفافية المدبلجة: وهي شفافية منقولة بتعسف أو مقادة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها؛ كنقل شفافية مطبقة مثلاً في القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص.

2- شفافية تبرز لخدمة هدف ومصالح معينة ولا تُرى في الأحوال الاعتيادية.

3- الشفافية الانتقائية: هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت، وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق.

عناصر الشفافية:

يرى (الغالبي والعامري، 2008 م) أن الشفافية تعتبر فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة؛ من أهم هذه العناصر ما يلي:

1- وضوح رسالة المؤسسة الحكومية، والمبرر من وجودها في البيئة من خلال تحديد رؤية المنظمة ودورها في المجتمع، وأهدافها الإستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف.

2- شرعية وجود المنظمة، وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

3- أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن الإعلان والوضوح عن النشاط والممارسات، وأن تركن في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، مع توعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة.

4- أن تمتلك المؤسسات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها.

5- أن تبني المنظمة موقعاً لها على شبكة الإنترنت يتم تحديثه باستمرار، ويعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عما يجري داخل المنظمة، وأن تكون المنظمة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.

المشكلات التي تواجه الشفافية .

أشار(Christensen, 2011) إلى بعض المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية ومنها:

1- صعوبة تحديد أولويات الأهداف والسياسات العامة للمنظمة التي تسعى إلى تحقيقها تعتبر من أهم المقومات التي تواجه الشفافية، خاصة وأن الأهداف تحتاج إلى الوضوح والسهولة والموضوعية وإمكانية تطبيقها(Sifry, 2011).

2- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والغموض في الإجراءات العامة للعمل وعدم وضوحها يشكل عائقا أمام تطبيق الشفافية الإدارية (Coombs, 2013).

3- عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية بالمنظمات والوحدات التنظيمية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى الازدواجية في الصلاحيات وتداخل العمليات الإدارية المختلفة وعدم وضوح في نطاق الإشراف(Growley, 2012).

4- تعارض الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وبين الأطراف مـا يـؤدي إلـى تجاذب ذوي أصحاب المصالح (Danker, 2013).

5- إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهـود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة .

6- الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البـدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته.

7- إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود إلا أن أجواء الديمقراطية وإمكانات المكاشفة والمساءلة كفيلة بمعالجة الموقف.

طرق تحسين الشفافية

تسعى المنظمات إلى إدخال التطوير؛ إدراكا منها تأثير عدد من المتغيرات على فعاليتها، والمؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع البيئة المحيطة فهي بحاجة لعدد من الطرق لتحسين الشفافية، ومن هذه الطرق(مخيمر، 2000):

1- تقوية النظام القانوني : بحيث يشتمل على بنود خاصة بإقرارات الذمة المالية للعاملين .وعلى بنود تتعلق بالإفصاح المالي، وسياسات قبول الهدايا، وقواعد معالجة شكاوى المتعاملين مع المؤسسة.

2- تكوين لجان للنزاهة تهدف إلى صنع نظام إداري كفء: وذلك مـن خـلال تقويـة الممارسات الإدارية الأخلاقية، والالتزام بالقيم في أداء الوظائف التـي تقـوم بهـا المؤسسة . وتهدف كذلك إلى التصدي للمشاكل المالية في حالة حـدوثها، ومعالجـة الحالات التأديبية المختلفة، وكذلك حالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.

3- إنشاء وكالات لمحاربة الفساد: حيث تعزز هذه الوكالات دورها في المجتمع عن طريق ثلاث استراتيجيات؛ وهي:(اللوزي، 2002)

أ. إستراتيجية التعليم: إذ تقوم هذه الإستراتيجية على زرع القيم الأخلاقية العالية بين العاملين بالمؤسسة وبين جميع المواطنين؛ لتحفيزهم على مقاومة الفساد.

ب. إستراتيجية المنع: تقوم على القضاء على نقاط الضعف في أنشطة المؤسسات، وذلك من خلال قيام كل إدارة في المؤسسة بمراجعة الوظائف المختلفة؛ سعياً إلى سد الثغرات التي يمكن أن تؤدي إلى الفساد.

ج. إستراتيجية العقاب: إذ تقوم على تفعيل القوانين واللوائح التأديبية لمن تثبت ضدهم تُهم الفساد؛ إذ تتراوح العقوبات ما بين التحذير، واللوم، إلى الفصل من الوظيفة.

4- التأكيد على الشفافية من خلال القيم الدينية التي تدعو إلى الفضيلة، والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله القائمة على الخوف من الله سبحانه وتعالى.

5- تأييد ودعم المجتمع: وذلك من خلال توفير الحماية اللازمة للمواطن الذي يؤدي دوره الإيجابي في محاربة الفساد، وهنا يظهر دور المسؤول في توعية الرأي العام وإرشاد المواطنين إلى الوسائل التي يمكن إتباعها للحصول على حقوقهم، أو تقديم شكواهم . كما أن للتنظيمات المهنية مثل : النقابات وغرف التجارة والصناعة دوراً حيوياً في توعية الأعضاء، وبيان الإجراءات التي يمكن أتباعها لممارسة حقوقهم من أجل الحصول على معاملة عادلة (ارتيمه، 2005).

6- تهيئة بيئة عمل صحية: إذ تقوم بيئة العمل على ثلاثة محاور؛ وهي: إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبث روح الفريق؛ لأن هذه جميعها تجعل من الصعوبة بمكان من انتشار الفساد (الساعاتي، 2003).

2.1.2 الولاء التنظيمي:

مقدمة:

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام (الأحمدي، 2004).

ولذلك تجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها(الكتبي، 2001) وقد توالت الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيمه، وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته، وتطور أدوات قياسه منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي وقد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا

النشاط، وكذلك تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الأهداف(ندا، 2007).

ونظراً لتزايد الأدبيات والكتابات في الولاء التنظيمي من عدة محاور بالإضافة إلى أن الولاء من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد رأى الباحث أن يقوم باستعراض مستفيض حول مفهوم الولاء التنظيمي، وخصائصه، وأهميته، ومراحله، والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ،بالإضافة لآثار الولاء التنظيمي ويضيف النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

مفهوم الولاء التنظيمي

تتعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء والالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء،حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة (الصيرفي، 2006).

يري بورتر وزملاؤه(porter et.al, 1974) أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة وأن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.

وعرف (الفارس، 2011م) الولاء التنظيمي على انه حالة شعورية والتزام الفرد العمل في المنظمة وقبول أهدافها وقيمها حتى لو تعارضت مع أهدافه وقيمه الخاصة.

وعرفه (Keyton, 2005) بأنه عملية معقدة ومستمرة يقوم من خلالها أعضاء المنظمة بالمحافظة عليها.

وعرفه (الاحمدي، 2004) بأنه حالة تكامل بين الفرد والمنظمة والانهماك فـي العمل من خلال الطموح الوظيفي والتقدم وتحقيق أهـداف المنظمـة وان الـولاء لا يفرض على الأفراد

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قويـة فـي

الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه (عبد الباقي، 2004).

وهناك من ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه حالة شعورية وقيمة المنظمة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن والأمان والطمأنينة ويتجنب الخسائر التي يحققها من جراء ترك العمل مع جهة أخرى (الفالح، 2001).

وتعرف الدراسة الولاء التنظيمي بأنه حالة اقتناع داخلي وشعورية تفرض طوعاً بارتباط الفرد بمنظمته وقبول أهدافها وقيمها حتى لو تعارضت مع أهدافه وقيمه الخاصة، وقيامه ببذل أقصى قدر ممكن لتحقيق أهدافها والاستمرار بها ويكون ذلك خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافأة.

المقومات الأساسية للولاء التنظيمي:

هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توفرها في الولاء التنظيمي وهي: (الفارس، 2011)

1- قبول أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها.
2- توافر مستوى عالٍ من الانتماء إلى التنظيم.
3- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.
4- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
5- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها.

خصائص الولاء التنظيمي

إن عملية تحديد خصائص الولاء التنظيمي عملية معقدة وذات أبعاد مختلفة ومتداخلة مع بعضها البعض، منها الشخصية والاجتماعية والمادية والنفسية وبنسب متفاوتة، وهناك اختلاف بشأن خصائص الولاء التنظيمي وتبعا لذلك تعددت الدراسات

التي تناولت هذا الموضوع، ولكن بشكل عام هناك اتفاق بين الباحثين على بعض الخصائص نذكر منها: (غباين، 2009)

1- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم (الموسوي، 2004).
2- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
3- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى (غيات، 2010).
4- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

أهمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته ، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة مؤثر في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى .

وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات اثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، الفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات

الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل، وعليه فان أهمية الولاء التنظيمي تكمن بالنقاط الآتية:

1. يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العـاملين وتعزيـز اطر هذه العلاقة بينهم، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز والمكافئات المادية للعاملين (الفارسي، 2011).
2. يساهم ولاء العاملين في المنظمة في نجاح المنظمة، خاصة وأن العنصر البشري المدرب والمؤهل من أحد أهم أركان الميزة التنافسية (المحتسب، 2008).
3. يساعد ولاء الأفراد للمنظمة على تقبلهم لأي تغيير لصالح المنظمة وتقدمها.
4. يساهم الولاء التنظيمي إلى تنمية الإبداع لدى الأفراد في المنظمة، الأمر الـذي يساعد في عملية تقدمها على غيرها من المنافسين.
5. يساهم ولاء الأفراد لمنظماتهم بتحقيق فاعلية المنظمة وتحسين أدائهـا وبـشكل مستمر(الجرير، 2007) .
6. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجـاح تلـك المنظمـات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
7. تخفيف عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفـراد الـذين لـديهم ولاء يتقبلون بطريقة ايجابية لتعليمات الرئيس المباشر .

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتوجب على المنظمات بكافـة أنواعها بأن تسعى جاهدة لخلق الظروف الكاملة لتحقيق الـولاء التنظيمـي لـدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات اللازمة لذلك والتي تساهم في تحقيق الولاء لدى العاملين (الصليبي، 2008).

مؤشرات الولاء التنظيمي

هناك عدد من المؤشرات للولاء التنظيمي من أهمها:(قواريه، 2007)

أولاً: التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

ثانياً: الانهماك "الاستغراق": وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملـة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها(المخلافي، 2001).

ثالثاً: الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكينونته.

مراحل الولاء التنظيمي:

تتنوع أراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما: (بوخلوه و قرينه، 2013)

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها :غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:

أ- **الإذعان أو الالتزام** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

ج- **مرحلة التبني:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم (اللوزى، 1999).

ويؤكد المعاني (1996) المراحل الثلاث للولاء التنظيمي هي:

1- **مرحلة التجربة:** وهى التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحـد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منـه وإظهـار خبراتـه ومهاراته في أدائه.

2- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنطقة.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج (ندا، 2007).

أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القـوة الباعثـة والمحركـة لـه، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعـاد مختلفـة للـولاء التنظيمـي، ورغـم أتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعـاد الـولاء إلا أنهـم يختلفـون فـي تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة فـي هـذا المجـال حـول تحديـد الأبعاد التالية:

أولا: الولاء العاطفي:

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكلـه الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (عويضه، 2008).

يبنى الولاء العاطفي على أساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة، والموظف سيطور ارتباطه العاطفي بمنظمة ما عنـدما يتعـرف علـى أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المنظمة، عندها يصبح هنـاك انـدماج نفسي في المنظمة وافتخار بالانتساب إليها والارتباط بها، وبالتالي فان الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك (; Meyer et. al, 2002 Allen & Meyer, 1990).

ثانيا: الولاء المستمر:

فانه يعتمد على ان العامل عندما يبقى بعمله في أي منظمـة لفتـرات زمنيـة طويلة فإنه يبني الاستثمارات والتي تشتمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهـارات

المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تثنيه عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة أخرى، وعليه فان هذا الشكل من الالتزام يتطلب من الموظف إدراك حجم التكـاليف والخسائر المرتبطة بتركه للمنظمة الحالية، ومن ثم تشكل هـذه الرابطـة الرئيـسية للموظف مع المنظمة وقراره البقاء فيها جهدا مبذولا للاحتفـاظ بالفوائـد والمنـافع واستمرارية الحصول عليها، بينما يعتقد آخرون بان هذا النوع من الارتبـاط يـشكل ارتباطا وفق مبداء الصفقة، فالموظفين يحسبون استثماراتهم في المنظمة بناء على ما قدموه لها وما الذي سوف يكسبونه إذا استمروا معها، فضلا عن أن الخوف الناتج من فقدان هذه الاستثمارات سوف يدفع الأفراد إلى تطوير الالتزام المستمر بسبب الافتقار إلى البدائل (Marsh & Mannari, 1977)، لذا فان الموظفين ذوي الالتـزام المـستمر العالي يظلون في أعمالهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك.

ثالثا:الولاء المعياري:

يعكس الإحساس في الاستمرارية داخل المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الـشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيه، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعـل الإيجـابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المـساهمة فـي وضـع الأهـداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (الدروبي، 2006)، فضلا عن أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الولاء المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونه التـزام أخلاقـي، فالموظف يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام بعد أن تكون المنظمة قد استثمرت فيـه ويقابلها في نفس الوقت بالاستمرار بالعمل خاصة اذا وجد الأفراد العاملين انـه مـن الصعب إعادة الاستثمارات التي أنفقتها عليهم المنظمة وعلى ذلك فان الموظفين ذوي الالتزام المعياري العالي سيظلون في أعمالهم لأنهم يشعرون بان عليهم التزاما بـذلك (Iverson & Buttigieg, 1999 ; Meyer et. al, 2002) .

2.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود على حـد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في اثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي، لـذلك حاولت هذه الدراسة التطرق لبعض الدراسات ذات العلاقة، وحيث كان ذلـك ممكنـاً

لتحقيق أهدافها، علما أن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت محدودة جداً ولا تكاد تذكر بالنسبة للإدارة بالشفافية.

أ- الدراسات العربية

دراسة (فهد، 2013)، بعنوان "الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربيه والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مكاتب التربية والتعليم بالمناطق الثلاثة: جدة ومكة، والبالغ عددهم (844). وتوصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة حيث جاء المتوسط الحسابي بنسبة مرتفعة لكافة أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب التالي: الفساد والمساءلة بالمرتبة الأولى وتبعه اتخاذ القرارات ثم الأداء والتقييم ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين الأنظمة ثم إجراءات العمل وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات. تبين وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وإبعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين . بينما تبين عدم جود فروق دالة إحصائية حول تطبيق الإدارة بالشفافية وإبعادها وفقاً للمؤهل العلمي و لنوع المؤهل العلمي وللمنطقة التعليمية والخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بضرورة العمل على تعزيز الشفافية الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة و اتخاذ القرارات والأداء والتقييم والشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة و إجراءات العمل و بمجال المعلومات والبيانات.

دراسة (الحربي، 2012) بعنوان "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين "هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على مستوى

الثقة التنظيمية والكشف عن الفروق الإحصائية للإدارة بالـشفافية بأبعادهـا (الـشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات، المساءلة، السرية) .

تكونت عينة الدراسة من 960 عضو هيئة تدريس وأسفرت نتائج الدراسة بان: درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة، وكان ترتيب أبعادها الشفافية المطلقة، المعلومات، المشاركة، المساءلة، السرية، وكذلك كان مستوى الثقة التنظيمية متوسطة وتبين وجود فروق حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لمتغير الجنس لصالح الذكور ولمتغير الجنسية لصالح غير السعوديين والمؤهل العلمي لصالح الدكتوراه بينما لم يتبين وجود فروق تعزى للجامعة أو العمر أو عدد سنوات الخبرة .

دراسة(أبو قاعود،2011) بعنوان: إطار مقترح لقياس أثر ممارسـة أبعـاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية وتحديداً شركة الاتصالات الأردنية" أورانج ."ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ 186 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أن لممارسة أبعاد الشفافيـة أثر ايجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجـة الممارسات السلبية، كمـا أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعا، وأن هناك تأثيراً لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة في منظمات الأعمال الأردنية.

وقد أوصت الدراسة، بضرورة تطبيق الإطار المقترح من قبل منظمات الأعمال الأردنية، والاهتمام بالإفصاح المعلوماتية والمالي.

واجرى (السبيعي، 2010م) دراسة بعنوان " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية "واستخدام فيها أسلوب الحصر الشامل من بعض الفئات، وأسلوب العينة العشوائية البسيطة على بعض الفئات الأخرى على كـل من هيئة الرقابة والتحقيق، وديوان المراقبة العامة، وديوان شـعبة مكافحـة غـسل الأموال في الإدارة العامة لمكافحة المخدرات، وإدارة مكافحة التزوير بالمديرية العامة

للجوزات، وقسم التحقيقات بشرطة منطقة الرياض، وقـسم التحقيقـات بجريـدتي الرياض والجزيرة، وقد بلغ عددهم (355) فردا. وقد توصل إلى أن مستوى التـزام القطاعات الحكومية بالمملكة بتطبيق الشفافية بوجـه عـام مـنخفض (2,445)، وان مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها إن وجد كان بمستوى منخفض بمتوسط حسابي بلغ (2,893)، وان مستوى حدة المعوقات لتطبيـق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية كان عاليا بمتوسط بلـغ (4,162). وقـد وضعت الدراسات عددا من السبل التي تسهم في تعزيز وتطبيق الشفافية والمـساءلة بالقطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وكذلك تجاه درجة التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها - إن وجد باختلاف جهة العمل.

دراسة (البلوي، 2010م) عنوانها "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية " تهدف الدراسة معرفة درجة ممارسة المديرين والمديرات للشفافية من خلال عينة طبقية عشوائية مكونة من (220) معلماً و (218) معلمة وقد استخدمت الباحثة استبانه مكونة من ستة مجالات، وقد أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسة بشكل عام كان بدرجة عالية، وقد تراوحت للأبعاد ما بين (51,3) إلى (4,02) وقد اخذ بعد إدارة البيانات والمعلومات المرتبة الأولى، ثم صنع واتخاذ القرار، ثم بعد القوانين والأنظمة والتعليمات، ثم بعد الإجراءات وآليات العمل، ثم بعد الاتصال الإداري الداخلي والخارجي، وأخيرا بعد الأداء والتقييم، وقد وجدت فروق تُعزى للنوع الاجتماعي لصالح الذكور على بعد إدارة المعلومات والبيانات والاتصال الإداري الداخلي والخارجي وصنع واتخاذ القرارات، كما وجدت فروق تعزى للمؤهل العلمي ولصالح الدبلوم على جميع الأبعاد عدا الإجراءات وآليات العمل وهناك تعزى لمستوى المدرسة على بعدين القوانين والأنظمة والإجراءات وآليات العمل لصالح المدارس المتوسطة، وكذلك وجدت فروق تعزى لسنوات الخبرة ولصالح الأكثر من 10 سنوات على جميع الأبعاد.

دراسة (الطراونة والعضايلة، 2010) **بعنوان أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإداريـة في الوزارات الأردنية .وتم تطوير استبانه لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من 661 وزاراه تم اختيارها بطريقة قصديه .وبلغ مجمـوع العـاملين فـي مراكـز هـذه الوزارات 1653موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى: إن تصورات أفراد عينة الدراسة لكـل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الـوزارات المبحوثـة كانـت متوسطة لكل منها، كما وجدت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجـة تطبيـق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تـأثيراً، وقـدمت الدراسـة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة، لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحـسين مـستوى المـساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها اعتماداً على الشفافية في مختلف مجالات العمل.

وقد أجرت (العتيبي، 2009م) دراسة بعنوان" الشفافية في الأجهزة الحكوميـة دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمديرية الرياض "تهدف إلى معرفة مـستوى ممارسة الشفافية، ومحاولة الوصول إلى أهم الأساليب والآليات المقترحـة لتطـوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية. وقد تم اختيار عينة عشوائية من (11) وزارة حكومية من أصل (22) وزارة بمدينة الرياض لتمثل منظمات القطاع العام، وتم مسح (365) موظفا بهذه الوزارات. وتوصلت الدراسة إلى أن مـستوى تطبيـق الـشفافية فـي المنظمات كانت متوسطة بشكل عام بمتوسط حسابي (2,81)، وهناك عوامل تؤثر في تطبيق الشفافية؛ فقد جاءت القيادة والتدريب كأكثر العوامل تأثيرا في التطبيق؛ حيـث إن ضعف قدرة القادة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، ووصـل قيـادات إدارية غير مؤهلة إلى مراكز عليا في المنظمات تؤثر في تطبيق الشفافية. أمـا اقـل العوامل تأثيراً على التطبيق فتتمثل في ضـعف الاهتمـام بالتقنيـات التكنولوجيـة، والروتين في العمل، والتعقيد في الإجراءات. أما أهم الأساليب والآليات لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية في الإدارة من وجهة نظر المبحوثين فتتمثل في وضع نظـام

لمكافحة الفساد، ومنح جائزة لتكريم المتميزين، وتوفير قاعدة بيانات داخل المنظمـة، والاهتمام بالحاسب الآلي في العمل، وتوضيح أهمية الشفافية بالنسبة للموظفين.

دراسة (الفاخوري، 2009م) بعنوان " درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية " تهدف إلى التعرف على درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية لدى عينة مكونة من(300) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في ثلاث مجالات وهي : دور المدير مع كل من الطلاب، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والعاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك المديرين لمفهوم الشفافية جاءت بدرجة مرتفعة (73,3) في حين درجة ممارسة العينة للشفافية بدرجة متوسطة (30,3) وتبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى النوع الاجتماعي في درجة إدراك مفهوم الشفافية لمجال العاملين ببعد تقييم الأداء والتغذية الراجعة ولصالح الإناث، وكذلك تبين وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة الشفافية تعزى لتفاعل متغيري (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي) على مجال العاملين ببعد الاتصال والعلاقات لصالح الإناث من حملة درجة الماجستير والدكتوراه وكذلك تبين وجود فروق بدرجة الممارسة لتفاعل النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة على مجال دور المدير مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي ووجود علاقة ارتباطيه دالة احصائياً بين درجة إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية بلغت (0,75).

دراسة (الطعاني، 2009 م) " درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين و المعلمين " وقد كانت عينة الدراسة طبقية عشوائية مكونة من (175) مديراً ومديرة و (526) معلم ومعلمة وقد تضمنت الاداه ثماني مجالات وهي: التخطيط والأداء والإجراءات وآليات العمل و المساءلة والاتصال والتقييم والاهتمام والمشاركة والتغذية الراجعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التزام المشرفين بمعايير الشفافية في جميع أبعاد الدراسة كانت متوسطة ، وتبين وجود فروق دالة احصائياً لأبعاد الشفافية تبعا للنوع الاجتماعي ولصالح الإناث على بعدي المساءلة والاهتمام والمشاركة وتبين وجود فروق تعزى لخبرة المديرين لصالح

السنوات الأعلى. وكذلك تبين وجود فروق تعزى لمؤهل المعلمين على جميع الأبعاد لصالح حملة الماجستير مقابل البكالوريوس وحملة الدبلوم مقابل البكالوريوس.

دراسة (عمايرة، 2008 م) بعنوان :"الشفافية الإدارية لـدى مـديري التربيـة والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل مـن الـضغط والأمـن النفـسيين للعـاملين فـي مديرياتها".

هدفت الدارسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية الممارسة لدى مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين .وتكونت عينة الدراسة 579 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام ثلاث أدوات، الأولى :للتعرف على تصورات العاملين لدرجة الشفافية الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في مديرياتهم، والثانية لقياس درجة الضغوط النفسية، والثالثة لقياس درجة الأمن النفسي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة، حيث جاءت أكثر الممارسات شفافية في مجال إدارة المصادر المادية، ثم تلاه مجال إدارة التعلم والتعليم، فمجال إدارة التخطيط، ثم مجال إدارة المصادر البشرية، وأخيرا مجال إدارة العلاقات العامة مع المجتمع المحلي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز دور الشفافية في الممارسات الإدارية في مديرية التربية والتعليم والسعي الجاد لدعم شعور العاملين بالأمن النفسي والرضا الوظيفي من خلال التركيز على التعاملات الشفافة في إدارة الموارد البشرية للمديرية.

دراسة (الطشة، 2007م) درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء إستبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من 380 فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة : أن درجة الالتزام بالشفافية

الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل، وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة في جميع المجالات والأداة ككل بين أصحاب وظيفة فنية أو إدارية وفنية مساعدة ومعاونة لصالح أصحاب وظيفة فنية مساعدة ومعاونة.

دراسة (ابن حفيظ، 2013) بعنوان "**علاقة النمط القيادي حسب نظرية (هيرسي وبلانشارد) بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة الجزائر**". وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بمستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدينة ورقلة، وهل يختلف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والاقدمية في التدريس. وتكونت عينة الدراسة من 270 معلما ومعلمه من معلمي المرحلة الابتدائية. وقد تم اختيار المدارس بطريقة عشوائية بسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة ،اعتمدت الباحثة أداتين، هما مقياس هيرسي وبلانشارد لتحديد النمط القيادي ومقياس بورتر وزملائه لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة ورقلة. كما توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة ورقلة.

دراسة (السكر، 2012م) بعنوان " **اثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية**" وهدفت الدراسة إلى تحليل اثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي وفق لأراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، حيث جمعت المعلومات من المصادر المكتبية والبيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من 172 مديرا. ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أراء المبحوثين نحو الولاء التنظيمي كانت متوسطة كما اظهر ذلك المتوسط الحسابي (3.437) وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين قواعد العدالة التوزيعية كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع بلغت قوتها (56.6)% ، وفسر المتغير المستقل ما مقداره (32)% من التباين في المتغير التابع.

ب- الدارسات الأجنبية:

دراسة (Hazelkorn, 2012) :

"Transparency Instruments Driving the Modernisation of European Higher Education"

بعنوان "**أدوات الشفافية اللازمة لقيادة وتحديث التعليم العالي الاوروبي**" وسعت الدراسة إلى التعرف على الخلفية النظرية لإدارة الشفافية وأدواتها في التعليم العـالي مثل الاعتماد الأكاديمي وتطوير نظام القياس، وقد توصلت الدراسة إلـى أن تطبيـق أدوات الإدارة بالشفافية في الجامعات الأوروبية جاءت بدرجة متوسطة، وقد أوصـت الدراسة بضرورة تبني قيادات التعليم العالي لعدد مـن أدوات لـدعم الـشفافية فـي مؤسسات التعليم العالي مثل نشر ثقافة النزاهة وفقا لمبدأ الثواب والعقـاب وتطـوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار وصولا إلى تطوير منظومة التعليم العـالي فـي دول أوروبا.

دراسة (Steven, 2011):

"Dimensions of Transparency in the Administration of University Education is Open in Washington"

دراسة بعنوان "**أبعاد الشفافية في إدارة التعليم الجامعي المفتوح في واشنطن**" هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج ثلاثي الأبعاد للإدارة بالشفافية في التعليم الجامعي المفتوح في واشنطن، وقد تم اقتراح ثلاثة أبعاد (المعلومات، البعد التفسيري، بعد التحقق)، وكانت نتائج الدراسة ان بعد المعلومات كان بمستوى مرتفع وكان محور هذا البعد يتعلق بضرورة توفير المعلومات اللازمة للطلبة بالوقت المناسب تحقيقا لمبدأ الشفافية في إدارة التعليم المفتوح في الجامعات الأمريكية وان مستوى تطبيق الإدارة بالشفافية للبعد التفسيري والمتعلق بضرورة تطوير البرمجيات المستخدمة بما يضمن تفاعل الطلبة مع المواد العلمية المطروحة ضمن المقررات الدراسية جاء بمستوى منخفض أما بعد مستوى التحقق فقد جاء بمستوى منخفض، وقد كانت توصيات الدراسة ضرورة تطوير كافة البرمجيات المستخدمة في التعليم عن بعد بما يضمن تفاعل الطلبة بشكل فعال ومنسجم مع مبادئ الشفافية وضرورة إتباع منهج الإدارة بالشفافية لكافة مرافق التعليم المفتوح.

دراسة (Neyland, 2007) نيلاند :

"Achieving Transparency : The Visible, Invisible and Divisible in Academic Accountability Networks"

بعنوان " **تحقيق الشفافية المرئية وغير المرئية في شبكات المساءلة الاكاديمية**"

تهدف الدراسة إلى تحليل الشفافية من خلال جعل النشاط الداخلي للمنشأة متاحا خارجها، و يشمل هذا تأسيس معيار مثل مؤشرات الأداء لقياس الشفافية، وهذا قد يحرك العملية الفعالة لأداء الأعمال المرئية و غير المرئية، وذلك بالتأكيد على تحقيق الشفافية من خلال إعطاء أسئلة متطورة لرفع كفاءة المعلومات و تغيير فئات ما هو مرئي و غير مرئي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه من خلال استعراض الشفافية وجد أنها لم تفتح نافذة على النشاط التنظيمي حتى تعزز الديمقراطية المحتملة فيما بعد، وتجعل أوجه النشاط التنظيمي الداخلي للمنشأة متاحة خارجها رغم أن الآليات كانت تسعى لإعادة توجيه العمليات لإنتاج المعلومات التي صممت في إطار تحليل الشفافية، والتي ترجمت بواسطة المراقب الداخلي، رغم ذلك ظلت معظم الأنشطة غير مرئية ببقائها قاصرة على المنشأة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه ليس بالضرورة أن تعزيز تحليلات الشفافية مفاهيم المسؤولية لدى المنشأة ، و أخيرا قد تحققت الشفافية بهذا البحث

دراسة **(Berggren, 2007) :**

" Regulatory Transparency to the Engine Performance of Companies"

بعنوان " **الشفافية التنظيمية المحرك لأداء الشركات** "هدفت هذه الدراســة إلــى توضيح إمكانية خلق ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية لدى رأس المال البشري .وركزت الدراسة على تنفيذ استراتيجيات المنظمة وجعلها Silicon valley شفافة لجميع المستويات الإدارية وطبقت هذه الدراسة على مجموعة مصانع في ســان ماتيو في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تقدم خدماتها لأكثــر مــن Software1000 مؤسسة خدمية في 139 دولة تتحدث 18 لغة، وكانت نتائج الدراسة ان تتخذ المنظمــات خطوات جادة لتحسين أدائها من خلال زيادة الشفافية التنظيمية، يمثل الموظفون المتغير الأكثر أهمية وتكلفة في تنفيذ استراتيجيات المنظمة، ولذلك يعتبر الحفاظ على الموظفين المحفزين عنصرا جوهريا في التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمــة، تــؤثر القــدرات

البشرية على القرارات الاستثمارية بشكل أكبر من عوامل السوق الأخرى ، تعمل مجموعة الشركات قيد البحث على جعل الأهداف شفافة ولا تقوم بإخفائها عن العاملين في جميع المستويات الإدارية، يؤثر تعزيز الشفافية التنظيمية تأثيراً ايجابيا على أداء المؤسسة، تؤدي الشفافية إلى تخفيض العجز أو القصور في تنفيذ الإستراتيجية، كما تعتبر عاملاً رئيساً في جذب والحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المتميز في سوق العمل.

دراسة (**Stephens, 2007) :**

"The Role of Transparency in Data Management to Improve the Performance of Organizations"

بعنوان "**دور شفافية إدارة البيانات في تحسين أداء المنظمات**" هدفت الدراسة إلى التعرف بمفهوم الشفافية في أدارة البيانات، وهي تمثل الدرجة التي تتصل بها المنظمة مع منتجي ومستهلكي المعلومات في أدارة البيانات، وكذلك فائدة شفافية إدارة البيانات التي تتمثل في تحقيق المساءلة وعدم القدرة على إخفاء أي عملية باستخدام التكنولوجيا، علما بأن الدراسة نظرية، وقد ناقش فيها كذلك الأسباب التي تؤكد على ضرورة شفافية إدارة البيانات في المنظمات، لأنها تحقق الشفافية والمشاركة المؤسسية، وكيف أن المنظمات المفتوحة ذات أداء أفضل من المغلقة، لأنها ستحصل على مزيد من المشاركة و تقاسم المعلومات، كما أن المجموعات الشفافة تولد مزيدا وبشكل أوسع من رضا الجمهور، وأخيرا الشفافية تقلل من تكلفة إدارة البيانات.

دراسة سيفنسون،(Svensson, 2007) :

"Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions"

بعنوان "**المتطلبات القانونية لتحقيق الشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية**" تتناول هذه الدراسة البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد، وتهدف إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية، والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة ويمكن للجمهور الوصول إليها بسهولة إلا إذا ظهرت أسباب جوهرية تمنع ذلك على أن تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة

والعامة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية. وكانت نتائج الدراسة: تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي، تتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين .ويؤدي ذلك إلى التعامل بايجابية مع جميع القضايا، وتقليص إمكانيات التحيز والسلوكيات السلبية الأخرى، تؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الإدارة، ظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة ومنها عدم المرونة في بعض أجزاء النظام، وعدم الشفافية في قضايا محددة، ومع ذلك توصلت الدراسة الحالية إلى أن المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية، والتي تعتبر أساساً راسخاً لضمان جودة الأداء في تلك المؤسسات. وكانت توصياتها بالتشجيع على المزيد من الانفتاح والممارسات العادلة في إجراءات التوثيق واتخاذ القرارات، المقارنة بين الدول المختلفة فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية الشفافة والإجراءات المترتبة على ذلك بهدف ضمان تحقيق الشفافية المنشودة.

دراسة فايربانكس،(Fairbanks, 2005):

"Transparency in The Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators"

بعنوان " **الشفافية في عمليـة الاتصال الحكومية من وجهة نظر المتصليـن**"

تقدم هذه الدراسة تصوراً لدور الشفافية في عملية الاتصال في هيئات الحكومية الفيدرالية الأمريكية من وجهة نظر المتصلين .وتم جمع البيانات من 18 مقابلة مهيكلة مع القائمين على عملية الاتصال المهنيين في مختلف الهيئات والأقسام في الحكومة الفدرالية، وكانت نتائج الدراسة تؤدي زيادة الانفتاح في المنظمات إلى تحسين الأداء والثقة التنظيمية، وتؤثر العوامل الشخصية والتنظيمية والموارد في درجة ممارسة الشفافية في المنظمة، وتعتبر المعلومات الدقيقة وتوفرها عند الحاجة إليها من العوامل الرئيسية في ممارسة الشفافية في المنظمات، وكانت توصيات الدراسة بضرورة العمل على زيادة وعي كل من له مصلحة بالمنظمة والاهتمام بهم وباحتياجاتهم والاستفادة من التغذية الراجعة، وضرورة تكاثف جهود المتصلين والمديرين لخلق ثقافة تنظيمية تعزز مبدأ

الشفافية في المنظمة .ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم مشاركة المتصلين في إدارة المنظمة وتحسين الاتصالات الداخلية وفهم العلاقة التي تربط رسالة المنظمة بالشفافية في العمل الإداري.

دراسة (Seyoum &Manyak, 2009) :

"The Impact of Public and Private Sector Transparency on Foreign Direct Investment in Developing Countries"

بعنوان"**اثر شفافية القطاع الخاص والعام على الاستثمارات الأجنبية في البلدان النامية**"

أجرت جامعة جنوب شرق نوفا في فلوريدا تلك الدراسة لتحفيـز دور شـفافية القطاعين العام والخاص في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشـرة للبلـدان الناميـة. وتعرف الدراسة شفافية القطاع العـام بتـوفير معلومـات واضـحة عـن القواعـد والإجراءات الحكومية وشفافية التشريعات واللوائح. وترتبط الشفافية في القطاع العام بدرجة الفساد والرشوة وحقوق الملكية والكفاءة والبيروقراطية، وسيادة القانون . أمـا شفافية القطاع الخاص فتشير إلى كشف الشركات المنتظم عـن الأوضـاع الماليـة والمحاسبية إلى الجهات الخارجية والحكومة. وقد تم اختيار 82 دولة نامية في مناطق متنوعة. في حين استوفيت بيانات 58 دولة. واستخدمت الدراسـة تحليـل الانحـدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغير التابع (الاستثمارات الأجنبيـة) وعـدة متغيـرات مستقلة (شفافية القطاع العام والخاص) وكان من أهم نتائجها أن هناك علاقة ايجابيـة طردية قوية بين شفافية القطاع العام والخاص والاستثمارات الأجنبية المباشرة فكلمـا زاد مستوى الشفافية في القطاع الخـاص زادت الاسـتثمارات الأجنبيـة المباشـرة، بالإضافة إلى إن شفافية القطاع الخاص تؤثر على الاستثمارات الأجنبيـة المباشـرة بدرجة اكبر من شفافية القطاع العام في الدول النامية.

دراسة جريجورسكيو، (Grigorescu, 2003) :

" Transparency And the Impact of International Organizations on Democratic Consolidation"

بعنوان " **الشفافية وتاثير المنظمات الدولية على تعزيز الديمقراطية**" هدفت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على العلاقة بين الشفافية والديمقراطية ،كما تبنت الدراسة مفهوم شفافية المعلومات والتصريح عنها من قبل الحكومات للجهات المستفيدة منها.

وأظهرت النتائج أن الآليات التي قامت من خلالها المنظمات الدولية اعتبرت كمؤثر على التطورات المحلية في الديمقراطيات الحديثة، ولم تستطع توضيح التطورات فيما يتعلق بالشفافية المحلية الوطنية. وقد اخذ الباحث في الحساب عدة محددات محلية تتعلق بعمليات الخصخصة، والعلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية للحكومة والمؤسسات الديمقراطية الأخرى الموجودة.

لقد أوضحت النتائج كيف أن هذه العوامل يمكن فقط أن تعطي تفسيرات جزئية عن الزيادة في الشفافية المحلية. ووفرت النتائج تفسيرا بديلا حيث انه بسبب الطلب المتزايد على المعلومات من قبل المنظمات الدولية، وتدفق المعلومات المتزايد من المنظمات الدولية مباشرة إلى المجتمعات وأصبحت الدول تتعامل مع المعلومات على مستويين الأول الدولي وفي هذه الحالة يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار كيف أن المعلومات سوف تؤثر على السياسات المحلية أما المستوى الثاني فهو المحلي ويأخذ بعين الاعتبار هنا المجتمع المحلي وأثر هذه المعلومات عليه.

دراسة ماكلوفر (McIvor, 2002):

" Internet Technologies: Supporting Transparency in the Public Sector"

بعنوان "**تكنولوجيا الانترنت ودورها في دعم الشفافية في مؤسسات القطاع العام**" توضح هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا الانترنت في تحقيق الشفافية في منظمات القطاع العام وأثر ذلك على تفاعل تلك المنظمات مع البيئة المحيطة بشكل عام والمستفيدين من خدماتها بشكل خاص .وقد طبقت الدراسة على (6) مؤسسات حكومية في المملكة المتحدة في غضون تسعة أشهر .واعتمدت الدراسة على المقابلات المهيكلة كأحد ادوات جمع البيانات. وكانت نتائج الدراسة:هناك وعي واضح لدى العينة المبحوثة بأهمية المقترحات التي تقدمها الحكومة إزاء التحول إلى الحكومة الالكترونية .كما أشارت النتائج أن هناك تطبيق واسع لمجال تكنولوجيا الانترنت، تأثير عملية التواصل المباشر باستخدام تكنولوجيا الانترنت تأثيرا واضحاً على التدفق الحر للمعلومات عن

المنظمة، وأن النظم المفتوحة التي تتميز بها تكنولوجيا الانترنت تعمل على دعم التعاون والاتصال بين الوحدات التنظيمية داخلياً وخارجياً مع المجتمع المحلي الذي تعمل فيه، وتمكن تكنولوجيا الانترنت منظمات القطاع العام من الاستجابة بسرعة أكبر لاحتياجات المواطنين وإن المنظمات التي لم تتبنى نظام التكنولوجيا في خدماتها ستواجه عراقيل كبيرة في تحقيق الفعالية وتوصيل الخدمات للمواطنين، وبخاصة في ظل عجز موازناتها.

ما يميز الدراسة:

من خلال العرض السابق، وعلى الرغم من أهميـة هـذا الموضـوع (الإدارة بالشفافية) كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة، ألا أن هذا المفهوم لا يزال يواجه العديد من التحديات، سواء في المجال النظري أو التطبيقي، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم الإدارة بالشفافية وأبعادها، والعوامل ذات التـأثير الايجابي أو السلبي عليه، وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي، لهذا جاءت هذه الدراسـة لسد النقص الحاصل لهذا المجال وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة أسلوب البحث الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب البحث الميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأساس الذي يقوم عليه الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم إجراء المسح الشامل وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها .

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في جامعة مؤتة والبالغ عددهم (396) مديرا (وذلك حسب الأعداد الرسمية التي تم الحصول عليها من دائرة الموارد البشرية في الجامعة لعام 2014)، وتم مسح مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة على كافة مجتمع الدراسة، وتم استرجاع ما مجموعه (290) استبانة والتي تشكل ما نسبته (73,2) من مجتمع الدراسة والجدول التالي رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية لهم:

الجدول رقم(1)

خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	205	71
	أنثى	85	29
العمر	30 سنة فاقل	70	24
	40-31	150	52
	50-41	50	17
	51 سنة فأكثر	20	7
المؤهل	دبلوم فما دون	55	19
	بكالوريوس	220	76
	دراسات عليا	15	5
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	40	13.8
	مساعد مدير	9	3.1
	رئيس شعبه	151	52.1
	رئيس فرع	90	31.0
الخبرة	5 سنوات فما دون	45	15.5
	10-6	115	39.7
	15-11	60	20.7
	16 فأكثر	70	24.1

يوضح الجدول رقم (1) أن أعلى نسبة حسب متغير النوع الاجتماعي كانـت للفئة الذكور، حيث بلغت هذه النسبة (71)% من عينة الدراسة، بينما كانـت نـسبة الإناث (29)% من مجتمع الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (31-40) سنة، حيث بلغت هذه النسبة (52)% وتلاها في ذلك فئة (30 سنة فاقل)، حيث بلغـت نـسبتهم (24)%، وتلاها في ذلك فئة (41-50) سنه، حيث بلغت هذه النسبة (17)% وكانت اقل نسبة هي فئة (51 سنة فأكثر)، حيث بلغت هذه النسبة (7)% من مجتمع الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد كانت أعلـى نـسبة هـي درجـة (بكالوريوس)، حيث بلغت هذه النسبة (76)% وتلاها في ذلك درجة (دبلوم فما دون)، حيث بلغت نسبتهم (19)%، وكانت درجة (دراسات عليا) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (5)% من مجتمع الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة هي مسمى (رئيس شعبة)، حيث بلغت هذه النسبة (52.1)% وتلاها في ذلك مسمى (رئيس فرع)، حيث بلغت نسبتهم (31.0)%، وتلاها مسمى (مدير دائرة) حيث بلغت نـسبتهم (13.8)% وكان مسمى (مساعد مدير) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (3.1)% من مجتمـع الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (6-10) سنة، حيث بلغت هذه النسبة (39.7)% وتلاها في ذلك فئة (16 سنه) فأكثر، حيث بلغت نـسبتهم (24.1)%، وتلاها في ذلك فئة (11-15) سنة، حيث بلغت نسبتهم (20.7)%، وكانت فئة (5 سنوات فما دون) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (15.5)% مـن مجتمـع الدراسة .

3.3 أداة الدراسة:

بعد أجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسـات الـسابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية تم تطوير استبانة بغرض جمع معلومات الدراسة، مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمـة عـن المـستجيب وهـي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن (37) فقرة تغطي متغير الدراسة المستقل وأبعاده (الإدارة بالشفافية) وقد تم الاعتماد على ما جاء في أدبيات الإدارة بالشفافية من الدراسات السابقة (UNDP, 2004)، (**Kaewchun**, 2007)، (**Shahnaz**, 2004) وهذه الابعاد هي:

1- الإدارة المالية والمحاسبية وتقيسها الفقرات (1-6).
2- إدارة الموارد البشرية وتقيسها الفقرات (7-12).
3- إدارة المعلومات والبيانات وتقيسها الفقرات (13-20).
4- التشريعات والأنظمة والإجراءات وتقيسها الفقرات (21-25).
5- العلاقات مع الجهات المستفيدة وتقيسها الفقرات (26-31).
6- الرقابة والمساءلة والمتابعة وتقيسها الفقرات (32-37).

الجزء الثالث: ويتضمن (15) فقرة تغطي متغير الدراسة التابع وأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) والتي قام بتطويرها بورتر وزملاؤه وهذه الأبعاد هي:

1- الولاء العاطفي وتقيسه الفقرات (38-42).
2- الولاء المستمر وتقيسه الفقرات (43-47).
3- الولاء المعياري وتقيسه الفقرات (48-52).

وقد صنفت الإجابة على فقرات الاستبانة ال(52) وفق مقياس (ليكرت الخماسي) وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها رقميا على النحو التالي:

1- (دائما) وأعطيت (5) درجات.
2- (غالبا) وأعطيت (4) درجات.
3- (أحيانا) وأعطيت (3) درجات.
4- (نادرا) وأعطيت (2) درجات.
5- (على الإطلاق) وأعطيت (1) درجات.

4.3 صدق الأداة Validity:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على (8) من المحكمين من أصحاب الخبـرة والاختصاص من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة كما هو مبين في الملحـق (ب) وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبانة وفي ضوء أدائهـم وتوجيهـاتهم ومقترحاتهم حيث تم حذف وتعديل وإعادة صياغة لبعض الفقرات لتصبح أكثر فهمـا لتحقيق أهداف الدراسة

5.3 ثبات الأداة Reliability :

جرى استخراج معامل الثبات طبقـا لكرونباخ الفا (Cranach's Alpha) للاتساق الداخلي لجميع الأبعاد وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الأتي:

جدول رقم (2)

نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة

الأبعاد	الأسئلة	كرونباخ ألفا
الإدارة المالية والمحاسبية	6-1	%80.5
إدارة الموارد البشرية	12-7	%82.2
إدارة المعلومات والبيانات	20-13	%79.2
التشريعات والأنظمة والإجراءات	25-21	%81.6
العلاقات مع الجهات المستفيدة	31-26	%86.5
الرقابة والمساءلة والمتابعة	37-32	%86.8
الولاء العاطفي	42-38	%88.9
الولاء المستمر	47-43	%87.8
الولاء المعياري	52-48	%89.9

6.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضـياتها تـم اسـتخدام أسـاليب الإحصاء الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) :

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازليا.

2- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

3- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

4- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

5- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي تمثل قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكافة أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	على الإطلاق
5	4	3	2	1

وبناء على ذلك، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اكبر من (3.5)، فيكون مستوى التصورات مرتفعا وهذا يعني موافقة مجتمع الدراسة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.5) فيكون المستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فهذا يعني أن المستوى منخفضا.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة :

سيتم تناول نتائج الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها وعلى النحو الآتي:

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول : ما هي تصورات المبحوثين لمستوى تبني الإدارة بالشفافية بأبعادها: (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) في جامعة مؤتة؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن مجال الإدارة بالشفافية كما يراها المدراء العاملون في جامعة مؤتة على مجالات الدراسة والأداة الكلية، وكما هي موضحة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين على أبعاد الإدارة بالشفافية

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
الإدارة المالية والمحاسبية	1-6	3.10	0.98	6	متوسط
إدارة الموارد البشرية	7-12	3.19	0.98	4	متوسط
إدارة المعلومات والبيانات	13-20	3.20	0.82	3	متوسط
التشريعات والأنظمة والإجراءات	21-25	3.88	1.01	1	مرتفع
العلاقات مع الجهات المستفيدة	26-31	3.28	1.10	2	متوسط
الرقابة والمساءلة والمتابعة	32-37	3.16	1.22	5	متوسط
ألمتوسط الكلي		3.30	1.22		

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الإدارة بالشفافية قد بلغ (3.30)، وعليه فإن تصورات المبحوثين لهذا البعد كان بدرجة متوسطة، وعليه فإن ممارسة الإدارة بالشفافية في الجامعة تعتبر جيدة، ويعود ذلك إلى أن إدارة الجامعة ترى في الشفافية منهاج عمل وحياة مستمر لإدارة الأنشطة اليومية وشفافية العلاقات في أركان العمل الجامعي فهو مبدأ إداري يقوم على بعض الممارسات الإدارية كاتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية والمالية والرقابة والعلاقات مع الجهات المستفيدة.

خاصة وأن الإدارة بالشفافية يترتب عليها الوضوح والمكاشفة التي تبنى عليها المساءلة في كافة أشكال العمليات الإدارية مما يسهم في تعزيز النزاهة تحت مظلة تتصف بالوضوح والاستقرار وتمكين العاملين ليتحملوا مسؤولياتهم من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر للمعلومات ووضوح اللوائح والقوانين.

وعلى مستوى الأبعاد فقد جاء بعد التشريعات والأنظمة والإجراءات بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.88) وبمستوى مرتفع، وسبب ذلك أن إدارة الجامعة تدرك أهمية وجود إطار تشريعي متكامل يحكم عملها من حيث وجود إجراءات محددة

للرقابة والمتابعة، وإتاحة التشريعات القانونية والتعليمات للاطلاع عليهـا مـن قبـل الجهات ذات العلاقة مع الجامعة.

كما أن بعد ممارسة الرقابة والمساءلة والمتابعة في الجامعة من وجهة نظر المبحوثين جاءت بمستوى متوسط، ويعود ذلك إلى أهمية ممارسة المساءلة الإدارية في ضبط سلوك العاملين وإلزامهم بإتباع الأنظمة والقواعد التي تضعها الجامعة بهدف انجاز العمل، والمحافظة على مصلحة الجامعة وصيانة حقوق العاملين، حيث أن المساءلة الإدارية هدفها الأساسي الإصلاح ورفع كفاءة أداء العاملين والتأكد من أن العمليات الإدارية تسير وفقاً لما هو مخطط لها .

هذا وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة لتـصورات المبحوثين على فقرات مجالات الدراسة والمتعلقة بالإدارة بالشفافية وكانت على النحو التالي:

المجال الأول: الإدارة المالية والمحاسبية

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لبعد الإدارة المالية والمحاسبية كبعد من أبعاد الإدارة بالشفافية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية حول موازنات الإدارات المختلفة فيها.	3.01	1.71	5	متوسط
2.	تـوفر إدارة الجامعـة المعلومـات الكافيـة حـول الإجراءات الإدارية والمالية المتبعة.	3.18	1.32	2	متوسط
3.	تتيح إدارة الجامعة الفرصـة للجهـات ذات العلاقـة للاطلاع على ميزانيتها.	2.93	1.36	6	متوسط
4.	توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية حول الحسابات التفصيلية للنفقات.	2.95	1.11	4	متوسط
5.	تقدم إدارة الجامعة التقارير المالية والإدارية الدوريـة للجهات الحكومية المختصة.	3.05	1.43	3	متوسط
6.	تنشر إدارة الجامعة تقارير دوريـة مفـصلة حـول مصادر تمويلها وإنفاقها	3.52	1.31	1	مرتفع
	ألمتوسط الكلي	3,10	0,98		

تشير نتائج الجدول رقم (4) والخـاص بالمتوسـطات الحـسابية والانحـراف المعياري لبعد الإدارة المالية والمحاسبية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.10)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (6) والتي تنص على: تنشر إدارة الجامعة تقارير دورية مفصلة حول مصادر تمويلها وإنفاقها، المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري(1.31)، بينما احتلت الفقـرة رقـم (3) والتي تنص على: تتيح إدارة الجامعة الفرصـة للجهـات ذات العلاقـة للاطـلاع علـى ميزانيتها. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحرافه المعياري (1.36).

المجال الثاني: إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لبعد إدارة الموارد البشرية كبعد من أبعاد الإدارة بالشفافية

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
7.	تعتمد إدارة الجامعة مدة زمنية لإشـغال المناصـب القيادية فيها.	3.36	1.44	3	متوسط
8.	يقوم الموظفون في الجامعة بتقديم الخدمة للأطـراف المستفيدة.	3.33	1.49	4	متوسط
9.	يتم الإعلان عن الوظائف التي تحتاجها الجامعة فـي وسائل الإعلام المتاحة	3.50	1.32	1	مرتفع
10.	تعتمد إدارة الجامعة مدونة السلوك للقيادات الإداريـة والعاملين.	2.84	1.42	5	متوسط
11.	تتم الترقيات فـي الجامعـة وفقـاً لأسـس علميـة موضوعية.	2.75	1.23	6	متوسط
12.	تتم التعيينات في الجامعة بصورة شفافة وواضحة.	3.38	1.19	2	متوسط
	ألمتوسط الكلي	3.19	0.98		

تشير نتائج الجدول رقم (5) والخـاص بالمتوسـطات الحـسابية والانحـراف المعياري لبعد إدارة الموارد البشرية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلـي لهذا البعد (3.19)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (9) والتي تنص على:

يتم الإعلان عن الوظائف التي تحتاجها الجامعة في وسائل الإعلام المتاحة، المرتبـة الأولى، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري(1.32)، بينما احتلت الفقـرة رقـم (11) والتي تنص على: تتم الترقيات في الجامعة وفقاً لأسـس علميـة موضـوعية. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.75).

المجال الثالث: إدارة المعلومات والبيانات :

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين علـى فقرات هذا المجال موضحة في جدول رقم (6).

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لبعد إدارة المعلومات والبيانات كبعد من أبعاد الإدارة بالشفافية

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.13	تعد إدارة الجامعة تقارير سنوية منتظمة عـن كافـة نشاطاتها.	3.48	1.082	2	متوسط
.14	يوجد في الجامعة سياسة لنشر المعلومات والإفـصاح عنها.	3.55	1.21	1	مرتفع
.15	توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية حـول قواعـد العمل المستخدمة فيها.	2.86	1.57	4	متوسط
.16	تتبع إدارة الجامعة إجراءات واضحة وشفافة لكيفيـة اتخاذ القرارات.	2.78	1.40	6	متوسط
.17	تنشر إدارة الجامعة كافة التقارير والوثـائق لـتمكن الجهات ذات العلاقة من الاطلاع عليها.	2.41	1.23	8	منخفض
18	تنشر إدارة الجامعة البيانات للجهات ذات العلاقة في كافة وسائل الاتصال المتاحة.	2.82	1.30	5	متوسط
.19	تنشر إدارة الجامعة البيانـات حـول مـدى توافـق برامجها ومشاريعها مع أهدافها ورسالتها.	2.42	1.37	7	منخفض
.20	توفر إدارة الجامعة المعلومات التفصيلية حول أنشطة كافة الإدارات فيها.	3.46	1.14	3	متوسط
	ألمتوسط الكلي	3,20	1.28		

تشير نتائج الجدول رقم (6) والخـاص بالمتوسـطات الحـسابية والانحـراف المعياري لبعد إدارة المعلومات والبيانات كانت متوسطة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.19)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (14) والتـي

تنص على: يوجد في الجامعة سياسة لنشر المعلومات والإفصاح عنها، المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري(1.21)، بينما احتلت الفقرة رقم (17) والتي تنص على: تنشر إدارة الجامعة كافة التقارير والوثائق لتمكن الجهات ذات العلاقة من الاطلاع عليها. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.41).

المجال الرابع: التشريعات والأنظمة والإجراءات.

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين على فقرات هذا المجال موضحة في جدول رقم**(7)**

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لبعد التشريعات والأنظمة والإجراءات كبعد من أبعاد الإدارة بالشفافية

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.21	تعتمد إدارة الجامعة آليات واضحة للمتابعة والرقابة.	2.85	1.36	4	متوسط
.22	تحدد إدارة الجامعة دليلاً يرشد العاملين في سلوكهم تجاه زملائهم.	3.16	1.22	3	متوسط
.23	تطبق إدارة الجامعة مبدأ علانية الأهداف والإجراءات والغايات.	2.83	1.34	5	متوسط
.24	تقوم إدارة الجامعة بتوضيح كافة الإجراءات والنظم المعمول بها للعاملين والمستفيدين.	3.20	1.24	2	متوسط
.25	تكون التشريعات القانونية والإجراءات الإدارية والمالية في متناول فئات المجتمع كافة.	3.40	1.47	1	متوسط
	ألمتوسط الكلي	3,088	1.01		

تشير نتائج الجدول رقم (7) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد التشريعات والأنظمة والإجراءات كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.088)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (25) والتي تنص على: تكون التشريعات القانونية والإجراءات الإدارية والمالية في متناول فئات المجتمع كافة. المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري(1.47)، بينما احتلت الفقرة رقم (23) والتي تنص على: تطبق إدارة الجامعة

مبدأ علانية الأهداف والإجراءات والغايات.. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قـدره (2.83).

المجال الخامس: العلاقات مع الجهات المستفيدة.

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين على فقرات هذا المجال موضحة في جدول رقم(8)

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لبعد العلاقات مع الجهات المستفيدة كبعد من أبعاد الإدارة بالشفافية

تسلسل الفقرة	نص الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.26	تقوم إدارة الجامعة بتنسيق نشاطاتها وبرامجها مع المستفيدين من خدماتها.	3.17	1.43	5	متوسط
.27	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للمـستفيدين مـن خدماتها الاطلاع على خططها.	3.27	1.53	4	متوسط
.28	يعرف الجمهور المستهدف أنـشطة الجامعـة وبرامجها وكيفية الحصول على خدماتها.	3.35	1.16	3	متوسط
.29	تمتلك إدارة الجامعة قنوات اتصال مفتوحة بين الجمهور المستهدف والقادة في الجامعة.	3.37	1.43	2	متوسط
.30	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للمـستفيدين مـن خدماتها الاطلاع على إيراداتها ونفقاتها.	3.07	1.43	6	متوسط
.31	تضمن إدارة الجامعة للأطراف المستفيدة الحق في الحصول على المعلومات المطلوبة.	3.47	1.32	1	متوسط
	ألمتوسط الكلي	3,28	1.10		

تشير نتائج الجدول رقم (8) والخـاص بالمتوسـطات الحـسابية والانحـراف المعياري لبعد العلاقات مع الجهات المستفيدة كانت متوسطة، حيث بلـغ المتوسـط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.28)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقـرة (31) والتي تنص على: تضمن إدارة الجامعة للأطراف المستفيدة الحق في الحصول علـى المعلومات المطلوبـة: المرتبـة الأولـى، بمتوسـط حـسابي (3.47) وانحـراف معياري(1.32)، بينما احتلت الفقرة رقم (30) والتي تنص على**:** تتيح إدارة الجامعـة

الفرصة للمستفيدين من خدماتها الاطلاع على إيراداتها ونفقاتها. بمتوسـط حـسابي قدره (3.07).

المجال السادس: الرقابة والمساءلة والمتابعة.

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحـوثين علـى فقرات هذا المجال موضحة في جدول رقم(9)

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لبعد الرقابة والمساءلة والمتابعة كبعد من أبعاد الإدارة بالشفافية

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.32	تقدم القيادات الإدارية فـي الجامعـة التقـارير الدورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم فـي تنفيذها.	3.14	1.49	3	متوسط
.33	تعترف إدارة الجامعة بمسؤوليتها عـن نتـائج أعمالها وأخطائها أمام الجهات ذات العلاقة.	3.08	1.61	5	متوسط
.34	تطبق إدارة الجامعة آليات متعددة للمساءلة مثل: (التقـارير، والاجتماعـات، واسـتطلاع رأي الجمهور، وإشراك الجمهور المستهدف في تقييم برامجها وخدماتها).	3.09	1.47	4	متوسط
.35	يوجد في الهيكل التنظيمي قسم مخـتص بتلقـي الشكاوي والتحقيق فيها وتقديم إجابات عنها.	2.96	1.61	6	متوسط
.36	يتم مساءلة إدارة الجامعة عن أي تقـصير فـي وظائفها من قبل الجهـات الحكوميـة والفئـات المستفيدة من خدماتها.	3.56	1.36	1	مرتفع
.37	يتشكل في الجامعة قسم لمحاربة كافـة أشـكال الفساد والوساطة والمحسوبية.	3.16	1.49	2	متوسط
	ألمتوسط الكلي	3,16	1.22		

تشير نتائج الجدول رقم (9) والخـاص بالمتوسـطات الحـسابية والانحـراف المعياري لبعد الرقابة والمساءلة والمتابعة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.16)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (36) والتـي

تنص على: يتم مساءلة إدارة الجامعة عن أي تقصير في وظائفها من قبـل الجهـات الحكومية والفئات المستفيدة من خدماتها، المرتبة الأولى، بمتوسـط حـسابي (3.56) وانحراف معياري(1.36)، بينما احتلت الفقرة رقم (35) والتي تنص على: يوجد في الهيكل التنظيمي قسم مختص بتلقي الشكاوي والتحقيق فيها وتقـديم إجابـات عنهـا. بمتوسط حسابي قدره (2.96).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

سيتم تناول نتائج الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها وعلى النحو الآتي:

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين لمستوى الـولاء التنظيمـي فـي جامعة مؤتة بأبعاده: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر)؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن الولاء التنظيمي كما يراها المديريين في جامعة مؤتة علـى مجالات الدراسة والأداة الكلية، وكما هي موضحة في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين على أبعاد الولاء التنظيمي.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
الولاء العاطفي.	3.35	1.08	2	متوسط
الولاء المستمر.	3.32	1.09	3	متوسط
الولاء المعياري.	3.52	1.14	1	مرتفع
ألمتوسط الكلي	3.38	1.10		

يظهر من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي الكلي للولاء التنظيمي قـد بلـغ (3.38) مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول هـذا المجـال كانـت ايجابية ذو مستوى متوسط، وبتحليل أبعاد الولاء التنظيمي يتضح أن متغيـر الـولاء المعياري قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52)، بينما جاء مجـال الـولاء

العاطفي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.35)، وفي المرتبة الأخيـرة الـولاء المستمر بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.32).

هذا وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لتصورات المبحوثين على الفقرات والمتعلقة بمجال الولاء العاطفي وكانت على النحو التالي:

المجال الأول : متغير الولاء العاطفي

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لبعد الولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
38.	لدي الرغبة في قضاء ما تبقـى مـن حياتي المهنية في الجامعة.	3.36	1.36	2	متوسط
39.	أشعر بالاعتزاز عندما أتحـدث عـن الجامعة مع الآخرين.	3.44	1.31	1	متوسط
40.	أشعر بولاء مستمر للجامعة.	3.30	1.29	4	متوسط
42.	أشعر بوجود مناخ تنظيمي مفتوح في الجامعة.	3.35	1.16	3	متوسط
42.	أشعر بأن مشكلات الجامعـة العامـة جزء من مشكلاتي الخاصة.	3.28	1.37	5	متوسط
	ألمتوسط الكلي	3,35	1.087		

تشير نتائج الجدول رقم (11) والخاص بالمتوسـطات الحـسابية والانحـراف المعياري لبعد الولاء العاطفي إلى أن تصورات المبحوثين كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد **(**3.35**)** وهو من النوع المتوسط، ونلاحظ أن الفقرة رقم **(39)** قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.44**)** وانحراف معيـاري قدره (1.31) وهذه الفقرة تنص على**:** أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الجامعة مـع الآخرين.

المجال الثاني: متغير الولاء المستمر.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لبعد الولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
43.	أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على بديل.	3.37	1.30	3	متوسط
44.	سوف أتضرر إذا تركت عملي في الجامعة.	3.02	1.25	5	متوسط
45.	أشعر أن خياراتي في الفرص البديلة للعمل في الجامعة متوفرة.	3.42	1.29	2	متوسط
46.	يصعب الحصول على فرصة عمل مناسبة لدى جامعة أخرى.	3.43	1.48	1	متوسط
47.	تقدم الجامعة لي مزايا يصعب توفيرها في أماكن أخرى.	3.36	1.24	4	متوسط
	ألمتوسط الكلي	3,32	1.082		

تشير نتائج الجدول رقم (12) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الولاء المستمر إلى أن تصورات المبحوثين كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.32**)** وهو من النوع المتوسط، ونلاحظ أن الفقرة رقم (46) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.43**)** وانحراف معياري قدره (1.48**)** وهذه الفقرة تنص على**:** يصعب الحصول على فرصة عمل مناسبة لدى جامعة أخرى.

المجال الثالث : متغير الولاء المعياري.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لبعد الولاء المعياري كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.48	أشعر بضرورة الالتـزام والـولاء التنظيمـي للجامعة التي اعمل بها.	3.26	1.36	5	متوسط
49	أشعر بالتزام أخلاقي تجاه العمل في الجامعة.	3.44	1.423	3	متوسط
.50	أرى أن الانتقال للعمل في جامعة أخرى عمـل غير أخلاقي.	3.40	1.39	4	متوسط
.51	أحرص على الاسـتمرار فـي العمـل داخـل الجامعة.	3.61	1.38	2	مرتفع
.52	أشجع زملائي في العمل على قـضاء حيـاتهم المهنية في الجامعة نفسها.	3.91	1.20	1	مرتفع
	ألمتوسط الكلي	3,52	1.14		

تشير نتائج الجدول رقم (13) والخاص بالمتوسـطات الحـسابية والانحـراف المعياري لبعد الولاء المعياري كانت مرتفعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهـذا البعد (3.52)**،** أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (52) والتي تنص علـى: أشجع زملائي في العمل على قضاء حياتهم المهنية في الجامعـة نفـسها، المرتبـة الأولى، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري(1.20)، بينما احتلت الفقرة رقـم (48) والتي تنص على**:** أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للجامعة التي اعمل بها.المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.26).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وعلى النحو التالي:

تـم التأكـد مـن عـدم وجـود ارتبـاط عـال بـين المتغيـرات المـستقلة (Multicollinearity)، باستخدام اختبار معامـل تـضخم التبـاين(VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)، لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمـة (10)، وقيمـة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضا الـتأكد من إتبـاع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء للبيانات (Skewness)، مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمـة معامـل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (14) يوضح نتائج هذه الاختبارات .

الجدول رقم (14)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
الإدارة المالية والمحاسبية	8.09	0.113	0.521
إدارة الموارد البشرية	6.87	0.167	0.657
إدارة المعلومات والبيانات	9.21	0.121	0.589
التشريعات والأنظمة والإجراءات	4.32	0.155	0.699
العلاقات مع الجهات المستفيدة	3.98	0.214	0.529
الرقابة والمساءلة والمتابعة	4.98	0.133	0.679

تدل النتائج الإحصائية في الجدول رقم (14) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (4.32–9.21)، وأن قيم اختبار التبـاين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.113 - 0.214)، وهي أكبـر مـن 5%، وهذا يعني عدم وجود ارتباط عال بين التغيرات المستقلة، وكـذلك تـم التأكـد مـن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

وللتأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده، وكما هـو موضـح فـي الجدول رقم (15) يتضح لنا صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين والانحدار(Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة

أبعاد المتغير التابع	درجة الحرية	معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	(6.283)	0.414	33.3	.000
الولاء المستمر	(6.283)	0.334	23.7	.000
الولاء المعياري	(6.283)	0.479	14.46	.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث نلاحظ أن كافة الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية (6.283). كما نلاحظ أن أبعاد المتغير المستقل قد فسرت ما مقداره (41.4)% من التباين في بعد الولاء العاطفي وما مقداره (33.4) % من التباين في بعد الولاء المستمر، كما تُفسر أيضاً ما مقداره (47.9)% من التباين في بعد الولاء المعياري.

وبناء على ذلك وبعد إجراء هذه الاختبارات نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المديرين في جامعة مؤتة للإدارة بالشفافية بأبعادها: (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) في الولاء التنظيمي بأبعاده: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر).

الجدول(16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي.

أبعاد الإدارة بالشفافية	B	الخطأ المعياري	Beta	Tقيمة المحسوبة	مستوى Tدلالة	القرار
الإدارة المالية والمحاسبية	0.194	0.080	0.182	2.410	0.017	رفض العدم
إدارة الموارد البشرية	0.00	0.092	0.000	0.004	0.997	قبول العدم
إدارة المعلومات والبيانات	0.325	0.088	0.257	3.704	0.000	رفض العدم
التشريعات والأنظمة والإجراءات	0.204	0.083	0.196	2.457	0.015	رفض العدم
العلاقات مع الجهات المستفيدة	0.186	0.081	0.190	2.287	0.023	رفض العدم
الرقابة والمساءلة والمتابعة	0.192	0.071	0.024	2.7	0.007	رفض العدم

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (16)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) بوصفها أبعاد الإدارة بالشفافية لها تأثير في الولاء التنظيمي في جامعة مؤتة، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض فرضية العدم والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالشفافية بأبعادها (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) على الولاء التنظيمي في جامعة مؤتة من وجهة نظر المبحوثين. وقبول فرضية العدم لبعد إدارة الموارد البشرية.

الجدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد الإدارة بالشفافية في المتغير التابع الولاء التنظيمي.

البعد المستقل	معامل التحديد R^2 قيمة	t قمة المحسوبة	t مستوى دالة
التشريعات والأنظمة والإجراءات	0.247	2.513	0.013
الرقابة والمساءلة والمتابعة	0.300	2.728	0.007
إدارة المعلومات والبيانات	0.324	3.959	0.000
الإدارة المالية والمحاسبية	0.336	2.551	0.011
العلاقات مع الجهات المستفيدة	0.348	2.317	0.021

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

*خرج من معادلة خط الانحدار متغير (إدارة الموارد البشرية) .

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أبعـاد الإدارة بالـشفافية (الإدارة الماليـة والمحاسـبية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجـراءات، العلاقـات مـع الجهـات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) على الولاء التنظيمي، كما يتضح من الجـدول رقم (17) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان بعـد التشريعات والأنظمة والإجراءات قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (24.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا بعد الرقابة والمساءلة والمتابعة حيث فـسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (30%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا بعد إدارة المعلومات والبيانات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (32.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرا بعد العلاقات مع الجهات المستفيدة الذي فـسر مع المتغيرات السابقة (34.8%) من التباين في المتغير التابع، وخـرج مـن معادلـة الانحدار المتدرج بعد (إدارة الموارد البشرية) على اعتبار انه ضعيف وغيـر هـام إحصائيا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المديرين في جامعة مؤتة للإدارة بالشفافية بأبعادها (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) في بعد الولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

الجدول(18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة بالشفافية في الولاء العاطفي.

أبعاد الإدارة بالشفافية	B	الخطأ المعياري	Beta	Tقيمة المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
الإدارة المالية والمحاسبية	0.183	0.079	0.167	2.321	0.021	رفض العدم
إدارة الموارد البشرية	0.020	0.090	0.018	.216	0.829	قبول العدم
إدارة المعلومات والبيانات	0.343	0.086	0.262	3.984	0.000	رفض العدم
التشريعات والأنظمة والإجراءات	0.113	0.081	0.106	1.394	0.164	قبول العدم
العلاقات مع الجهات المستفيدة	0.311	0.080	0.308	3.903	0.000	رفض العدم
الرقابة والمساءلة والمتابعة	0.201	0.070	0.226	2.876	0.004	رفض العدم

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (18)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العلاقات مع الجهات المستفيدة،إدارة المعلومات والبيانات، الرقابة والمساءلة والمتابعة، الإدارة المالية والمحاسبية) بوصفها أبعاد الإدارة بالشفافية لها تأثير في الولاء العاطفي في جامعة مؤتة، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض فرضية العدم والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالشفافية بأبعادها (العلاقات مع الجهات المستفيدة، إدارة المعلومات والبيانات، الرقابة والمساءلة والمتابعـة، الإدارة الماليـة والمحاسبية) على الولاء العاطفي في جامعة مؤتة من وجهة نظر المبحوثين. وقبـول فرضية العدم لبعدي(إدارة الموارد البشرية، التشريعات والأنظمة والإجراءات).

الجدول(19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression)

للتنبؤ بأثر أبعاد الإدارة بالشفافية في المتغير التابع الولاء العاطفي.

البعد المستقل	معامل R^2 قيمة التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
العلاقات مع الجهات المستفيدة	0.318	4.408	0.000
إدارة المعلومات والبيانات	0.384	5.410	0.000
الرقابة والمساءلة والمتابعة	0.400	3.214	0.001
الإدارة المالية والمحاسبية	0.409	2.079	0.039

*خرج من معادلة خط الانحدار متغيري (إدارة الموارد البشرية، التشريعات والأنظمة والإجراءات).

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أبعـاد الإدارة بالـشفافية (الإدارة الماليـة والمحاسـبية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجـراءات، العلاقـات مـع الجهـات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) على الولاء العاطفي، كما يتضح من الجـدول رقم (19) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان بعـد العلاقات مع الجهات المستفيدة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا بعد إدارة المعلومات والبيانات حيث فـسر مـع المتغيرات السابقة ما مقداره (38.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا بعـد الرقابة والمساءلة والمتابعة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (40%) مـن

التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرا بعد الإدارة المالية والمحاسبية الذي فسر مع المتغيرات السابقة (40.9%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير (إدارة الموارد البشرية، التشريعات والأنظمة والإجراءات) على اعتبار انه ضعيف وغير هام إحصائيا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المديرين في جامعة مؤتة للإدارة بالشفافية بأبعادها (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) في بعد الولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

الجدول(20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الإدارة بالشفافية في الولاء المستمر.

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
الإدارة المالية والمحاسبية	0.218	0.084	0.200	2.611	0.010	ترفض العدم
إدارة الموارد البشرية	0.044	0.096	0.040	0.458	0.647	تقبل العدم
إدارة المعلومات والبيانات	0.312	0.091	0.239	3.420	0.001	ترفض العدم
التشريعات والأنظمة والإجراءات	0.314	0.086	0.293	3.640	0.000	ترفض العدم
العلاقات مع الجهات المستفيدة	0.166	0.085	0.165	1.968	0.050	تقبل العدم
الرقابة والمساءلة والمتابعة	0.172	0.074	0.195	2.324	0.021	ترفض العدم

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(التشريعات والأنظمة والإجراءات، الرقابة والمساءلة والمتابعة، إدارة المعلومات والبيانات، الإدارة المالية والمحاسبية) بوصفها أبعاد الإدارة بالشفافية لها تأثير في الولاء المستمر في جامعة مؤتة، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض فرضية العدم والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالشفافية بأبعادها (التشريعات والأنظمة

والإجراءات، الرقابة والمساءلة والمتابعة، إدارة المعلومات والبيانات ،الإدارة الماليـة والمحاسبية) على الولاء المستمر في جامعة مؤتة من وجهة نظر المبحوثين. وقبـول فرضية العدم لبعدي(إدارة الموارد البشرية، العلاقات مع الجهات المستفيدة).

الجدول(21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد الإدارة بالشفافية في المتغير التابع الولاء المستمر.

البعد المستقل	معامل R^2 قيمة التحديد	المحسوبةtقيمة	t مستوى دالة
التشريعات والأنظمة والإجراءات	0.260	4.130	0.000
الرقابة والمساءلة والمتابعة	0.292	4.354	0.000
إدارة المعلومات والبيانات	0.308	3.305	0.001
الإدارة المالية والمحاسبية	0.325	2.664	0.008

*خرج من معادلة خط الانحدار متغيري(الموارد البشرية والعلاقة مع الجهات المستفيدة).

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أبعـاد الإدارة بالـشفافية (الإدارة الماليـة والمحاسـبية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجـراءات، العلاقـات مـع الجهـات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) على الولاء المستمر، كما يتضح من الجـدول رقم (21) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان بعـد التشريعات والأنظمة والإجراءات قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقـداره (26%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا بعد الرقابة والمساءلة والمتابعة حيث فـسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (29.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثـا بعد إدارة المعلومات والبيانات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (30.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرا بعد الإدارة المالية والمحاسبية الذي فـسر مع المتغيرات السابقة (32.5%) من التباين في المتغير التابع، وخـرج مـن معادلـة الانحدار المتدرج بعد (إدارة الموارد البشرية، والعلاقات مع الجهات المستفيدة) علـى اعتبار انه ضعيف وغير هام إحصائيا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المديرين في جامعة مؤتة للإدارة بالشفافية بأبعادها (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) في الولاء المعياري كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

الجدول(22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الإدارة بالشفافية في الولاء المعياري.

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةT المحسوبة	مستوى دلالةT	القرار
الإدارة المالية والمحاسبية	0.18	0.095	0.155	1.88	0.060	قبول العدم
إدارة الموارد البشرية	0.03	0.109	0.021	0.23	0.816	قبول العدم
إدارة المعلومات والبيانات	0.32	0.104	0.231	3.07	0.002	رفض العدم
التشريعات والأنظمة والإجراءات	0.18	0.098	0.162	1.87	0.062	قبول العدم
العلاقة مع الجهات المستفيدة	0.08	0.096	0.075	0.83	0.406	قبول العدم
الرقابة والمساءلة والمتابعة	0.20	0.084	0.218	2.41	0.016	رفض العدم

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (23)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرقابة والمساءلة والمتابعة، إدارة المعلومات والبيانات) بوصفها أبعاد الإدارة بالشفافية لها تأثير في الولاء المعياري في جامعة مؤتة، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض فرضية العدم والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالشفافية بأبعادها (الرقابة والمساءلة والمتابعة، إدارة المعلومات والبيانات) على الولاء المعياري في جامعة مؤتة من وجهة نظر المبحوثين. وقبول فرضية العدم لبعدي (إدارة الموارد البشرية، العلاقات مع الجهات المستفيدة، التشريعات والأنظمة والإجراءات، الإدارة المالية والمحاسبية).

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد الإدارة بالشفافية في الولاء المعياري .

البعد المستقل	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
الرقابة والمساءلة والمتابعة	0.442	3.382	0.001
إدارة المعلومات والبيانات	0.467	2.894	0.004

***خرج من معادلة خط الانحدار(إدارة الموارد البشرية ، والعلاقات مع الجهات المستفيدة ،الإدارة المالية والمحاسبية ،التشريعات والأنظمة والإجراءات)**

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أبعـاد الإدارة بالـشفافية (الإدارة الماليـة والمحاسـبية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجـراءات، العلاقـات مـع الجهـات المستفيدة ،الرقابة والمساءلة والمتابعة) على الولاء المعياري، كما يتضح من الجدول رقم (23) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان بعـد الرقابة والمساءلة والمتابعة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقـداره (44.2%) مـن التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا بعد إدارة المعلومات والبيانات حيث فـسر مـع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.7%) من التباين في المتغير التـابع، وخـرج مـن معادلة الانحدار المتدرج بعد (ادارة الموارد البشرية، والعلاقات مع الجهات المستفيدة، الإدارة المالية والمحاسبية، التشريعات والأنظمة والإجراءات) على اعتبار أنهم لـيس لهم تأثير إحصائيا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

3.4 مناقشة النتائج:

1. دلت نتائج الدراسة على أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الإدارة بالشفافية قد بلغ (3.30) مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول هـذا المتغيـر كانت ايجابية ولعل تفسير هذه النتائج يدل على أهمية هذا المتغير بأبعاده المختلفة، كما تشير النتائج إلـى أن المجـال الرابـع والمتعلـق بالتـشريعات والأنظمـة والإجراءات قد أحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.88) مما يشير إلى اعتقاد

واسع لدى العاملين بضرورة الاهتمام بوجود تشريعات تنظم كافة الأعمال داخـل الجامعة وأن تمتاز بالمرونة والبعد.

2. تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي لبعد الإدارة المالية والمحاسبية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.10)، أما على مستوى الفقـرات، فقد احتلت الفقرة (6) والتي تنص على: تنشر إدارة الجامعة تقارير دورية مفصلة حول مصادر تمويلها وإنفاقها، المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري(1.31)، بينما احتلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: تتيح إدارة الجامعة الفرصة للجهات ذات العلاقة للاطلاع على ميزانيتها. المرتبة الأخيـرة بمتوسـط حسابي قدره (2.93) وانحرافه المعياري (1.36) .
3. تشير نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحراف المعيـاري لبعـد إدارة المعلومات والبيانات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهـذا البعد (3.20)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (14) والتي تنص على: يوجد في الجامعة سياسة لنشر المعلومات والإفصاح عنهـا، المرتبـة الأولـى، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري(1.21)، بينما احتلت الفقرة رقـم (17) والتي تنص على: تنشر إدارة الجامعة كافة التقارير والوثائق لتمكن الجهات ذات العلاقة من الاطلاع عليها. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.41).
4. دلت النتائج الإحصائية على أن تصورات أفراد مجتمـع الدراسـة حـول بعـد التشريعات والأنظمة والإجراءات كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسـط الحـسابي الكلي لهذا البعد (3.088)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلـت الفقـرة (25) والتي تنص على: تكون التشريعات القانونية والإجراءات الإدارية والماليـة فـي متناول فئات المجتمع كافة. المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.40) وانحـراف معياري(1.47)، بينما احتلت الفقرة رقم (23) والتي تنص علـى: تطبـق إدارة الجامعة مبدأ علانية الأهداف والإجراءات والغايات.. المرتبة الأخيـرة بمتوسـط حسابي قدره (2.83).
5. تشير نتائج الدراسة إلى أن تصورات مجتمع الدراسة بعد العلاقات مـع الجهـات المستفيدة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعـد (3.28)،

أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (31) والتي تنص على: تضمن إدارة الجامعة للأطراف المستفيدة الحق في الحصول على المعلومات المطلوبة: المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري(1.32)، بينما احتلت الفقـرة رقم (30) والتي تنص على: تتيح إدارة الجامعة الفرصة للمستفيدين من خـدماتها الاطلاع على إيراداتها ونفقاتها. بمتوسط حسابي قدره (3.07).

6. تشير نتائج الدراسة والمتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعيـاري لبعـد الرقابة والمساءلة والمتابعة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحـسابي الكلـي لهذا البعد (3.16)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (36) والتي تنص على: يتم مساءلة إدارة الجامعة عن أي تقصير في وظائفها مـن قبـل الجهـات الحكومية والفئات المستفيدة من خدماتها، المرتبـة الأولـى، بمتوسـط حـسابي (3.56) وانحراف معياري(1.36)، بينما احتلت الفقرة رقم (35) والتـي تـنص على: يوجد في الهيكل التنظيمي قسم مختص بتلقي الشكاوي والتحقيق فيها وتقديم إجابات عنها. بمتوسط حسابي قدره (2.96).

7. تشير نتائج الدراسة إلى أن تصورات مجتمع الدراسـة حـول متغيـر الـولاء التنظيمي قد بلغ (3.38) مما يشير إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة حـول هذا المجال كانت ايجابية ذو مستوى متوسط، وبتحليل أبعـاد الـولاء التنظيمـي يتضح أن بعد الولاء المعياري قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (3.52)، بينما جاء بعد الولاء العاطفي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.35)، وفي المرتبة الأخيرة بعد الولاء المستمر بالمرتبة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي قـدره (3.32).

8. دلت النتائج الإحصائية والمتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الولاء العاطفي كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلـي لهـذا البعـد (3.35)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (39) والتي تـنص علـى: اشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الجامعة مع الاخرين، المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري(1.31)، بينما احتلت الفقرة رقم (42) والتـي

تنص على: اشعر بان مشكلات الجامعة العامة جزء من مشكلاتي الخاصة. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.28).

9. تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الولاء المستمر كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.32) وهو من النوع المتوسط، ونلاحظ أن الفقرة رقم (46) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري قدره (1.48) وهذه الفقرة تنص على: يصعب الحصول على فرصة عمل مناسبة لدى جامعة أخرى.

10. تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لبعد الولاء المعياري كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.52)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (52) والتي تنص على: أشجع زملائي في العمل على قضاء حياتهم المهنية في الجامعة نفسها، المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري(1.20)، بينما احتلت الفقرة رقم (48) والتي تنص على: أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للجامعة التي اعمل بها. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.26).

11. تشير النتائج الإحصائية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالشفافية بأبعادها (الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة المعلومات والبيانات، التشريعات والأنظمة والإجراءات، العلاقات مع الجهات المستفيدة، الرقابة والمساءلة والمتابعة) على الولاء التنظيمي في جامعة مؤتة من وجهة نظر المبحوثين.

12. تشير النتائج إلى أن بعد التشريعات والأنظمة والإجراءات قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (24.7%) من التباين في المتغير التابع الولاء التنظيمي، ودخل ثانيا بعد الإدارة المالية والمحاسبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (30%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا بعد إدارة المعلومات والبيانات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (32.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرا بعد العلاقات مع الجهات المستفيدة الذي فسر مع المتغيرات السابقة (34.8) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة

الانحدار المتدرج بعد (إدارة الموارد البشرية) على اعتبار انه ضعيف وغير هام إحصائيا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

13. تشير النتائج الإحصائية إلى أن بعد العلاقات مع الجهات المستفيدة قـد أحتـل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التـابع الـولاء العاطفي، ودخل ثانيا بعد إدارة المعلومات والبيانات حيث فسر مـع المتغيـرات السابقة ما مقداره (38.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا بعد الرقابة والمساءلة والمتابعة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة مـا مقـداره (40%) مـن التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرا بعد الإدارة المالية والمحاسبية الذي فـسر مع المتغيرات السابقة (40.9%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلـة الانحدار المتدرج بعد (ادارة الموارد البشرية، التشريعات والأنظمة والإجراءات) على اعتبار انه ضعيف وغير هام إحصائيا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

14. تشير النتائج الإحصائية إلى أن بعد التشريعات والأنظمة والإجراءات قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26%) من التباين في المتغيـر التـابع الـولاء المستمر، ودخل ثانيا بعد الرقابة والمساءلة والمتابعة حيث فسر مـع المتغيـرات السابقة ما مقداره (29.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا بعـد إدارة المعلومات والبيانات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (30.8%) مـن التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرا بعد الإدارة المالية والمحاسبية الذي فـسر مع المتغيرات السابقة (32.5%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلـة الانحدار المتدرج بعد (إدارة الموارد البشرية، العلاقات مع الجهـات المـستفيدة) على اعتبار انه ضعيف وغير هام إحصائيا من وجهـة نظـر أفـراد مجتمـع الدراسة.

15. تدل النتائج الإحصائية إلى أن بعد الرقابة والمساءلة والمتابعة قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (44.2%) من التباين في المتغير التابع الولاء المعيـاري، ودخل ثانيا بعد إدارة المعلومات والبيانات حيث فسر مع المتغيرات الـسابقة مـا مقداره (46.7%) من التباين في المتغير التابع، وخـرج مـن معادلـة الانحـدار

المتدرج بعد (إدارة الموارد البشرية، العلاقات مـع الجهـات المـستفيدة، الإدارة المالية والمحاسبية، التشريعات والأنظمة والإجراءات) على اعتبار انـه ضـعيف وغير هام إحصائيا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

4.4 التوصيات:

اعتمادا على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية المتعلقة بـ الإدارة بالـشفافية ومـا تضمنته من مجالات متعددة سواء الرقابة والمساءلة، والشفافية بمجال التـشريعات والقوانين وبمجال إدارة المعلومات، ومجال الإدارة المالية والمحاسـبية، ومجـال العلاقة مع الجهات المستفيدة .
2. إقامة ورش تدريبية يشارك فيها جميع المديرين في جامعة مؤتة وبمختلف الـدوائر تتناول فيها وسائل وإجراءات تطبيق الإدارة بالشفافية. لتأهيلهم وإكسابهم المعـارف والمعلومات اللازمة فيما يتعلق بالإدارة بالشفافية لرفع مستوى تأهيلهم.
3. التأكيد على أهمية تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال المعلومات والبيانات كالإيمان بمبدأ أن الحصول على المعلومات حق للجميع ونشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها دون اختصارها أو تنقيتها و توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة وممارسة الإدارة لسياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع موظفيها.
4. التأكيد على ضرورة تطوير الممارسات الإدارية والتي تعزز منهج المساءلة والرقابة من خلال وضع آليات متعددة للمساءلة في الجامعة مثل (التقارير، والاجتماعات، واستطلاع رأي الجمهور). والسماح للمراجع بمراجعة المدير حين يواجه مشكلة في سير معاملته، وعقد لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين، وتنمية أسـلوب الرقابـة الذاتية، والرد على استفسارات المواطنين وتنفيذ نظام المساءلة بفاعلية، و محاسـبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم.
5. تطوير وتعديل أنظمة الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بالتعيينات والمكافـآت والترقيات وأن يكون أساس الترقية هو معيار الكفاءة.

6. دراسة كاملة لكافة الأنظمة والتشريعات التي تحكم عمل الجامعة للخروج بأنظمـة وتعليمات متوافقة مع مبادئ الإدارة بالشفافية ووفقا لمعايير الشفافية الدولية التـي حددت أسس الشفافية وقواعدها ومتطلباتها.
7. إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح وبيئة تنظيمية صحيحة تزيـد مـن مـستوى الـولاء التنظيمي لدى المديرين.
8. عقد الورش التدريبية لجميع المديرين في الجامعـة لتنميـة الاتجاهـات والقـيم التنظيمية والتي تزيد من مستوى الولاء التنظيمي.
9. تشجيع الباحثين لأجراء المزيد من الدراسات عن مؤسسات أخرى غير الجامعـة وربط هذه المتغيرات مع متغيرات أخرى مثل الحاكمية.

المراجع

أ- المراجع العربية:

ارتيمة، ماجدة سليمان، (2005 م)، **شفافية تقييم أداء العـاملين فـي وزارة التربيـة والتعليم "دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية** " رسالة ماجـستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد - الأردن.

أمين السيد أحمد لطفي، (2010)، **المراجعة و حوكمة الـشركات**، الـدار الجامعيـة، الإسكندرية، مصر، ص132 .

باسكوا، مارشيال وفيلينوف، جان باتريك، (2007)، العوائق التنظيمية للشفافية " نموذج وتحليل السلوك التنظيمي الذي يتجه نحو تعقيد الوصول الى المعلومات، **المجلة الدولية للعلوم الادارية**. دراسات محكمة، الامارات: **المعهـد الـدولي للعلـوم الادارية**، .مجلد 12 عدد(1) .

البلوي، عبير خلف،(2010م)، **درجة ممارسة مديري ومديرات المـدارس للـشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية**، رسـالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة : الاردن.

الجبالي،(2006م)، **الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، القاهرة.

الجريد، عارف، (2007)، **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لـدى العـاملين بشرطة منطقة الجوف**، رسالة ماجستير غير منشورة.

الحربي، نيفين بنت حامد بن سالم الصاعدي (2012)، **الإدارة بالـشفافية وعلاقتهـا بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر اعضاء هيئـة التـدريس والموظفين**، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة ام القرى.

خرابشة،عبدالله، (1997م)، **الشفافية في الخدمة المدنية**، تجربة ديـوان المحاسـبة الأردني، الأسبوع العلمي الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية.

الدروبي، سليمان، (2006**)،** التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط، عمـان: دار عـالم الثقافة للنشر والتوزيع **دمشق، المجلة 17** ، العدد الثاني.

دعيبس، منال فؤاد،(2004م)، **مدى تطبيق الشفافية في مراكز الـوزارات الأردنيـة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

الساعاتي، سامية حسن ، (2003)، **الخوف الوظيفي كمعون في سبيل تحسين الانتاجية والجودة النوعية والنزعة الابتكارية،** القاهرة : مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

السبيعي، فارس بن علوش بن بادي،(2010**)، دور الشفافية والمساءلة في الحـد مـن الفساد الإداري في القطاعات الحكومية،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعـة نايف العربية للعلوم الأمنية، .الرياض.

الشيخ، علي،(1997م)، **الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإداريـة،** في: الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية.

الشيخلي، عبد القادر،(2006 م)، **دور القانون في مكافحة الفساد الاداري والمالي في النزاهة والشفافية والادارة العربية،** المنظمة العربية للتنمية الادارية .

الصليبي، محمود عبد المسلم، (2008) **، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفق نظرية " هيرسي وبلانشارد" وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمـيهم وإدارتهم،** ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد،(2006)، **التطوير التنظيمي،** الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

الفارس، سليمان، (2011م)، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمـي بالمؤسـسات العامة ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 27 – العدد الاول - 2011.

الاحمدي، طلال بن عايد، (2004م)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العـاملين فـي مستشفسات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للادارة، م24،ع1.

الطراونة، رشا والعضايلة، محمد عمر، (2010م)، أثر تطبيق الشفافية علـى مـستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، **المجلة الأردنية فـي إدارة الأعمـال،** المجلد 6، العدد 1، ص، 63-94

الطشة، غنيم محمود، (2007)، **درجة الالتزام بالشفافية الادارية فـي وزارة التربيـة والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيهـا**، رسالة ماجستير غيـر منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا : جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الطعاني، روان حسن، (2009م)، **درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، رسالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة مؤتة: الاردن.

الطوخي، سامي، (2002)، إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، **مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، الـسنة 20 العدد الرابع، مصر.

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طـاهر محـسن منـصور،(2007)، **الإدارة والأعمال**، . عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

عبد الباقي، صلاح الدين، ومسلم، علي عبد الهادي، وحـسن، روايـة،(2004)، **إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية**، مركز الإسكندرية للكتاب.

عبد الحليم، احمد وعبابنة رائد،(2006)، **اهمية التفويض والشفافية في ممارسة الابداع الاداري بالقطاع العام الاردني من وجهة نظر الادارة الاشرافية**، فـي مـؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي، بحوث واوراق عمـل، اربـد: جامعـة اليرموك.

العتيبي، ندى فلاح بن قاعد،(2009)، **الشفافية في الاجهزة الحكومية " دراسة مسحية على الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة الملك سعود، الرياض.

العلاق، بشير،(2008)، **الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**، عمـان، داري اليـازوري العلمية للنشر، والتوزيع، الطبعة العربية.

عمايرة، عدنان خالد محمود، (2008)، **الشفافية الاداريـة لـدى مـديري التربيـة والتعليم في الاردن وعلاقتها بكل من الضغط والامن النفسي للعـاملين فـي مديرياتهم**. اطروحة دكتوراه تخصص ادارة تربوية .

عويضة، ايهاب احمد،(2008)، **اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة،** رسالة ماجستير غير منـشورة، الجامعـة الإسلامية غزة، فلسطين.

الغالبي، طاهر، والعامري، صالح،(2008م)، "**كتاب الادارة والاعمال"،** الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

غباين، عمر،(2009)، **القيادة الفاعلة والقائد** الفعال، ط1 مكتبة الجامعة الشارقة، عمان الأردن.

غيات، بوفلجة،(2010)، **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية،** ط1 ، دار القدس العربي .

فاخوري، يارا فريد،(2009)، **درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية فـي محافظات جنوب الاردن لمفهوم الشفافية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الاردن.

الفارسي، سليمان،(2011)، اثر سياسات التحفيز في الـولاء التنظيمـي بالمؤسـسات العامة، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية،** المجلـة27 ، العـدد الأول.

الفالح، نايف بني سلمان،(2001)، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الـوظيفي فـي الاجهزة الامنية،** رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنيـة، كليـة الدراسات العليا، الرياض.

رمزي، فهد عبدالرحمن، (2013)**، الإدارة بالشفافية لدى مـديري مكاتـب التربيـة والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمـشرفين.** رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

أبو قاعود، غازي،(2011)، إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال :دراسة تقييمية**، مجلة النهضة،** كلية الاقتصاد والعلـوم السياسية، جامعة القاهرة، .العدد الثاني، المجلد الثاني عشر.

قواريه، أحمد،(2007)، **فن القيادة المرتكزة على منظور النفسي والإجتماعي الثقـافي،** ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

الكايد، زهير عبد الكريم،(2003)، **الشفافية، ندوة تميز الأداء الحكومي،** كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك نيسان 30-2003م، اربد، جامعة اليرمـوك، الأردن.

الكتبي، أمنة، (2001)، **قياس الولاء الوظيفي بالمجال الـشرطي، دراسـة ميدانيـة،** الرياض.

أبو كريم، أحمد فتحي،(2005)، **مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعـات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري،** أطروحة دكتـوراه غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان – الأردن.

لؤي علي زين العابدين على،(2004م)، الحوكمة وأثرها في تنشيط حركة الاستثمار في السوق المصرية، **مجلة المحاسب،** جمعية المحاسبين والمراجعين، كلية التجارة، جامعة عين شمس العدد (240).

اللوزي، محمد،(2002)، **التنمية الإدارية،** عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

المؤقت، فاطمة ومحمد جبريل وداودة حسن،(2007)، مساءلة العمل الاهلي الفلسطيني : دراسة تقيمية، منشورات الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، شـبكة امـان الالكترونية– القدس .

المحتسب، لينا حسام،(2008)، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المـؤثرة عليـه لـدى موظفي البنوك في محافظة الخليل ، **مجلة جامعة القدس،** العدد ، فلسطين.

المخلافي، محمد سرحان خالد،(2001)، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهنـي لـدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية، **مجلة جامعة.**

مخيمر،(2000)، **أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة،** الرياض، دار المريخ.

مسعود جبران،(2003)، **الرائد معجم القبائي في اللغـة والاعـلام** لبنـان، دار العلـم للملايين.

المعاني، أيمن، (1996م)، **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبـدع،** مؤسـسة الوراق، عمان،.

الموسوي، سنان،(2004)، **الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات،** الطبعة الأولى، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ندا، سامية خميس،(2007م)، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيـادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة: دراسة ميدانية على الوزارات في قطـاع غزة،** رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

ابن حفيظ، شافية، (2013)، علاقة النمط القيادي حسب نظرية (هيرسي وبلانـشارد) بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي مدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، راالـة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلـوم الانـسانية والاجتماعية.

السكر، عبدالكريم، (2012م)، اثر القواعد التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي مـن وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية، المجلة الاردنيـة في ادارة الاعمال، المجلد 8، العدد3.

الراشدي، سعيد علي،(2007)، الإدارة بالشفافية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفـة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كردي، احمد السيد، (2011)، " الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري" http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/280892

ســامي الطــوخي، الإدارة بالــشفافية، القــا: تحميــل مــن موقــع علــى الانترنتwww.kenanaonline.com

ابو بكر، فاتن، (2001)، نظم الادارة المفتوح منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، (ط1) القاهره، ايتراك للنشر والتوزيع.

أخو راشيدة، عالية خلف،(2006)، "المساءلة والفاعلية في الإدارة التربويـة". ط 1. دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن. في فلـسطين"، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

السكارنة، بلال خلف،(2009)، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيـع، الطبعة الأولى.

داود، عماد صلاح الشيخ،(2003)، "الشفافية والإصلاح"، منشورات الكتاب العربي، دمشق، سوريا.

الأحمدي، طلال بن عايد، (2004)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضـين العـاملين فـي مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، **المجلـة العربية للإدارة،** المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، القـاهرة، جمهوريـة مصر العربية، ص ص 1-44.

الفارس، سليمان، (2011)، " اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسـسات العامة "، **جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،** المجلد 27، العدد الاول (2011).

بوخلوة، باديس وقرينه، محمد،(2013)، " اثر تطبيق مبائ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية الجزائر، جامعـة قاصـدي مربـاح ورقلـة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، **مجلة الباحث،** العدد(13).

ب- المراجع الأجنبية:

Armstrong , Elia, (2005), "**Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration**" Recent Trends Regional and International Developments and emerging Issues .Economic social.affairs.

Bagad.V.S.,(2009) "**Management Information Systems**" 4th Edition, Technical Publications pun, India.

Carsten, A. (2008) **"Corporate Transparency A Perspective from Thomas Aquinas"** Summa Theologiae **Journal of Business Ethics**,1-10.

Christensen. (2011). **Varieties of Transparency. Transparency**: **the key to better governance**. C. Hood and D. Heald. Oxford, Oxford University Press**:** XIII, 231 s.

Coombs (2013). "**The interdisciplinary study of coordination.**" ACM Comput. Surv. 26(1): 87-119

Danker. (2013). "**Transparency, Democracy, and the SEC: 70 Years of Financial Market Regulation In Garsten",** C. & de Montoya, M.L.), Transparency in a new global order pp. 122-1. (Eds43. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Fairbanks, Jenille,(2005), **Transparency in The Government ommunication Process: The Perspective of Government Communicators**, a Master Thesis, Brigham Young University.

Florini , Ann (2004) . **"The End of Secrecy Foreign Policy",** From: www.Foreign policy.com

Grigorescu,Valentin (2003). "**Transparency And the Impact of "**

Grossman, M. (2008). Understanding Stakeholder Activism, "**Managing Transparency Risk**", in David Crowther, Güler Aras (ed.) The Governance of Risk (Developments in Corporate Governance and Responsibility, Volume 5), Emerald Group Publishing Limited, pp.33-72.

Growley. (2012). Trust diffusion: "**The effect of interpersonal trust on structure, function, and organizational transparency**". Business & Society, 44(3), 357–368.

Seyoum, Belay & Manyak, Terrell (2009). "**The Impact of Public and Private Sector Transparency on Foreign Direct Investment in Developing Countries**, Florida: Nova Southeastern University, Fort Lauderdale.

Hazelkorn, Ellen.(2012). **European "Transparency Instruments**"*:* Driving *the* Modernisation of European Higher Education, Dublin Institute of Technology, Ireland

International Organizations on Democratic onsolidation ,**DAI-A** :63, p.3719.

Iverson & Buttigieg , (1999) , "**Affective , normative and Continuance Commitment : Can the "right kind" of commitment be Managed",** Journal of Management Studies , Vol 36 (3).PP.307-333.

Kaewchun Apinya (2007) **"Good Governance And Sustainable Development Management Model In Basic Education Schools"**

Koppal , Tanuja (2004).**Demands for Transparency , Genomic and Phonemics .** www.genpromag.com

Margetts. (2006). "**Transparency and assurance: Minding the credibility gap**". Journal of Business Ethics**,** 44(2–3), 195-200.

Marsh, R., & H. Mannari , (1977) , "**Organizational Commitment and Turnover**" , A Prediction Study , Administrative Science Quarterly , Vol(22).PP.57-75

McIvor, Ronan, et al.,(2002) "**Internet Technologies: Supporting Transparency in the Public Sector**", International Journal of Public Sector Management, Vol. 15, No. 3, pp. 170-187.

Merriam – Webster (2011) http://www.merriam-webster.com /info/ copyright.htm

Meyer, R., (2002), "**Perceived Organizational Support**" A Review of the Literature, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No.4.PP. 698-714.

Miller. (2005). "**The Rise of Transparency and the Decline of Secrecy in the Age of Global and Social Media**", Penn. St. *J.L. & Int'l Aff*, 1, 241-255.

Montoya. (2008). **"Through the looking glass: Illusions of transparency and the cult of information"**. Journal of Management Development, 26 (5), pp. 493-498.

Neyland, Daniel.(2007) "**Achieving Transparency"** : The Visible, Invisible and Divisible in Academic Accountability Networks.Organization,

Berggren,(2007) Erik and Bernshteyn, Rob, "**Organizational Transparency Drives Company Performance**" Journal of Management Development , Emerald Group Publishing Limited, Vol. 26, No. 5, California, USA,

Norman. (2010). "**The Improbability Of Secrecy**". Paper presented at ‘Organizational transparency: practices, meanings and tensions’ Workshop, Copenhagen Business School, 5-6 Dec.

Oliver, L. T. (2004). "**Corporate communication: The challenge of transparency. Corporate Communications**": An International Journal, 7(3), 162-168.

Pagano. (2003). "**Developing and Testing a Theoretical Framework for Computer-Mediated Transparency of Local Governments**". Public Administration Review 72(4): 562–71.

Pearce, (2002) "**Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions**", International Journal of Public Sector Management, Vol. 20, pp.118 – 130.

Porter (1979) "**organizational commitment ,Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians**" ,journal of applied peg chologg,vol,59" 1979

Quaak. (2007). "**Varieties of transparency**". In Hood, C. and Heald, D. (Eds.), Transparency. The Key to Better Governance? Oxford: Oxford University Press, pp. 25-43.

Rice. (2013). **Transparency in Historical Perspective**. In Hood, C. and Heald, D. (Eds.), Transparency. The Key to Better Governance? Oxford: Oxford University Press, pp. 3-23.

Robert. (2011). "**Firms’ information transparency**": Ethical questions in the information age. In J. Berleur (Ed.), Social informatics: An information society for all? Pp. 146-156. New York: Springer.

Romzek, Barbara S. and Dubnick, Melvin J.(2000), "**Accountability in the Public Sector**": Lessons from the Challenger**,** Public Administration review,Vol. 47, No.3.

Shahnaz، Karim،(2004) "**Transparency In education International institute for educational planning**"Paris www.unesco.org/iiep

Sifry. (2011). "**The impact of process mapping on transparency**." International Journal of Productivity and Performance Management 57(8): 623-636.

Stair, M. and Reyold, G.,(2010) "**Principles of Information Systems**" 9th edition, Cengage Learning,

Stephens, (2007). "**Transparency of Data Management.DM Review".** Volume 17, Issue 10. P38.

Steven(,2011). "**Dimension of transparency in open learner models Educational Technology and Society**", Vol. 5, No. 1, 2002. ISSN 1436-4522.

Svensson, (2007) "**Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions**", International Journal of Public Sector Management, Vol. 20 Iss: 2, pp13-118.

UNDP (2004) "**Transparency and Accountability In Public Sector In Selected Arab Countries; policies And Practices.Retrieved"** From The World Wide From:http;www.unpan.org/technical-highights-Transparency-Arabstates asp

wwwunescobkk.org/fileadmin/user-upload/apeid/Conference/papers/apinya-6B.doc

Keyton, J. (2005) **Communication and Organizational Culture**, Ca, Thousand Oaks,Sage

Allen, N. J., & J. P. Meyer (1990). **The measurement andantecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology, No. 63, pp. 1-18

الملحق (أ)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

أختي الفاضلة...... أخي الفاضل

تحية تقدير واحترام وبعد،،،

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف

"أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي لدى المديرين في جامعة مؤتة"

دراسة تطبيقية

وبما أن عينة الدراسة شملت المستويات الإدارية (مدير، مساعد مدير، رئيس شعبة، رئيس فرع) في جامعة مؤتة في المملكة الأردنية الهاشمية، فقد تم اختياركم ضمن هذه العينة، لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الإستبانه بالبيانات التي تعبر عن وجهة نظركم الحقيقية، علماً بأنني سوف أتعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث:

رائد الصرايره

معلومات شخصية

يرجى وضع إشارة (×) في المربع المناسب.

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

30 سنة فأقل ☐ 31 – 40 سنة ☐

41 - 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي:

دبلوم كلية مجتمع فما دون ☐ بكالوريوس ☐

دراسات عليا (ماجستير + دكتوراه) ☐

4- المسمى الوظيفي:

مدير ☐ مساعد مدير ☐

رئيس شعبة ☐ رئيس فرع ☐

5- سنوات الخدمة في الجامعة:

5 سنوات فما دون ☐ 6 – 10 سنوات ☐

11 – 15 سنة ☐ 16 فأكثر ☐

	المعيار	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا على الإطلاق
المجال الأول	الإدارة المالية والمحاسبية					
1	توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية حول موازنات الإدارات المختلفة فيها.					
2	توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية حول الإجراءات الإدارية والمالية المتبعة.					
3	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للجهات ذات العلاقة للاطلاع على ميزانيتها.					
4	توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية حول الحسابات التفصيلية للنفقات.					
5	تقدم إدارة الجامعة التقارير المالية والإدارية الدورية للجهات الحكومية المختصة.					
6	تنشر إدارة الجامعة تقارير دورية مفصلة حول مصادر تمويلها وإنفاقها.					
المجال الثاني	إدارة الموارد البشرية					
7	تعتمد إدارة الجامعة مدة زمنية لإشغال المناصب القيادية فيها.					
8	يقوم الموظفون في الجامعة بتقديم الخدمة للأطراف المستفيدة.					
9	يتم الإعلان عن الوظائف التي تحتاجها الجامعة في وسائل الإعلام المختلفة.					
10	تعتمد إدارة الجامعة مدونة السلوك للقيادات الإدارية والعاملين.					
11	تتم الترقيات في الجامعة وفقاً لأسس علمية موضوعية.					
12	تتم التعيينات في الجامعة بصورة شفافة وواضحة.					
المجال الثالث	إدارة المعلومات والبيانات.					
13	تعد إدارة الجامعة تقارير سنوية عن كافة نشاطاتها.					
14	يوجد في الجامعة سياسة لنشر المعلومات والإفصاح عنها.					
15	توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية حول قواعد العمل المستخدمة فيها.					
16	تتبع إدارة الجامعة آليات واضحة وشفافة لكيفية اتخاذ القرار.					
17	تنشر إدارة الجامعة كافة التقارير والوثائق لتمكن الجهات ذات العلاقة من الاطلاع عليها.					
18	تنشر إدارة الجامعة البيانات للجهات ذات العلاقة في كافة وسائل الاتصال المتاحة.					
19	تنشر إدارة الجامعة البيانات حول مدى توافق برامجها ومشاريعها مع أهدافها ورسالتها.					
20	توفر إدارة الجامعة المعلومات التفصيلية حول أنشطة كافة الإدارات فيها.					
المجال الرابع	التشريعات والأنظمة والإجراءات.					
21	تعتمد إدارة الجامعة آليات واضحة للمتابعة والرقابة.					
22	تحدد إدارة الجامعة دليلاً يرشد العاملين في سلوكهم تجاه زملائهم.					
23	تطبق إدارة الجامعة مبدأ علانية الأهداف والإجراءات والغايات.					
24	تقوم إدارة الجامعة بتوضيح كافة الإجراءات والنظم المعمول بها للعاملين والمستفيدين.					
25	تكون التشريعات القانونية والإجراءات الإدارية والمالية في متناول فئات المجتمع كافة.					
المجال الخامس	العلاقات مع الجهات المستفيدة.					
26	تقوم إدارة الجامعة بنشر نشاطاتها وبرامجها للمستفيدين من خدماتها.					
27	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للمستفيدين من خدماتها الاطلاع على خططها.					
28	يعرف الجمهور المستهدف أنشطة الجامعة وبرامجها وكيفية الحصول على خدماتها.					
29	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال مفتوحة بين الجمهور المستهدف والقيادة في الجامعة.					
30	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للمستفيدين من خدماتها الاطلاع على إيراداتها ونفقاتها.					

المعيار	المعيار	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	على الإطلاق
31	تضمن إدارة الجامعة للأطراف المستفيدة الحق في الحصول على المعلومات المطلوبة.					
46	يصعب الحصول على فرصة عمل مناسبة لدى جامعة أخرى.					
47	تقدم الجامعة لي مزايا يصعب توفيرها في أماكن أخرى.					
ال ال	**الرقابة والمساءلة والمتابعة.**					
ال السادس / التاسع	**الولاء المعياري:**					
32 / 48	[illegible] أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها.					
33 / 49	تعترف إدارة الجامعة بمسؤوليتها عن نتائج أعمالها وأخطائها أمام الجهات ذات العلاقة. [illegible]					
50	أرى أن الانتقال للعمل في جامعة أخرى عمل غير أخلاقي.					
34	تطبق إدارة الجامعة آليات متعددة للمساءلة مثل: (التقارير، والاجتماعات، واستطلاع رأي الجمهور، وإشراك الجمهور في تقييم البرامج والخدمات).					
51	أحرص على الاستمرار في العمل داخل الجامعة.					
52	[illegible] حياتي المهنية في الجامعة					
35	يوجد في الهيكل التنظيمي قسم مختص بتلقي الشكاوي والتحقيق فيها وتقديم إجابات عنها.					
36	يتم مساءلة إدارة الجامعة عن أي تقصير في وظائفها من قبل الجهات الحكومية والفئات المستفيدة من خدماتا.					
37	يتشكل في الجامعة قسم لمحاربة كافة أشكال الفساد والوساطة والمحسوبية.					
ال السابع	**الولاء العاطفي:**					
38	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة.					
39	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الجامعة مع الآخرين.					
40	أشعر بولاء مستمر للجامعة.					
41	أشعر بوجود مناخ تنظيمي مفتوح في الجامعة.					
42	أشعر بأن مشكلات الجامعة العامة جزء من مشكلاتي الخاصة.					
ال الثامن	**الولاء المستمر:**					
43	أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على بديل.					
44	سوف أتضرر إذا تركت عملي في الجامعة.					
45	أشعر أن خياراتي في الفرص البديلة للعمل في الجامعة متوفرة.					

الملحق (ب)
أسماء المحكمين

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الكلية	القسم
1	الأستاذ الدكتور خالد الزعبي	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
2	الدكتور سامر البشابشة	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
3	الدكتور كامل الحواجرة	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
4	الدكتورة فيروز الضمور	إدارة الأعمال	نظم المعلومات الإدارية
5	الدكتور مالك المجالي	إدارة الأعمال	إدارة الأعمال والتسويق
6	الدكتور ايمن القطاونة	إدارة الأعمال	إدارة الأعمال والتسويق
7	الدكتور فواز الشواورة	إدارة الأعمال	علوم مالية ومصرفية

8	الدكتور نائل الرشايدة	التربوية	الادارة التربوية